

Implantando Escritórios de Processos: Um Mapeamento da Literatura para a Descoberta de Boas Práticas

Implementing Process Offices: A Literature Mapping to Discovering Good Practices

Ana Carolina Ferreira de Figueiredo¹, Andrew da Silva Faria¹, Daniel Arruda Ponte¹, Juliana Baptista dos Santos França^{1,2}

¹Instituto de Computação – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
Rio de Janeiro, RJ – Brazil

²Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGI) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
Rio de Janeiro, RJ – Brazil

{anacff, andrewsf, danielap, julianabsf}@ic.ufrj.br

Abstract. Given the need to increase practical activities and discussions on process management, the implantation of Process Offices (PO) in organizations is a strategic solution. This article, therefore, aims to investigate cases of PO's implantation discussed in the literature and establish a set of structured guidelines and good practices to maximize the chances of success during the implementation of a PE. Thus, a literature mapping was carried out, and a total of eight scientific investigations on the implementation of process offices were selected and analyzed. Next, the analysis of different aspects of the process of implementing a PO was carried out, using information collected from the literature on challenges and their resolutions; factors that contribute to the success and failure of the implementation; and stages of others PO implementation models. By cross-referencing the data obtained in the collection process, it was possible to generate in a consolidated way a set of good practices for the implementation of EP, represented in the EP Implementation Model (MIEP).

Keywords. Process office, BPM, Systematic Mapping

Resumo. Diante da necessidade de elevar as atividades práticas e as discussões sobre gestão de processos, a implantação de Escritórios de Processos (EP) nas organizações se configura como uma solução estratégica. Este artigo, portanto, visa investigar casos de implantação de EP discutidos na literatura e estabelecer um conjunto de diretrizes estruturadas e boas práticas para maximizar as chances de sucesso durante a implantação de um EP. Dessa forma, foi realizado um mapeamento da literatura, sendo selecionados e analisados o

total de 8 investigações científicas que versam sobre implantação de escritórios de processos. Na sequência, foi realizada a análise de diferentes aspectos do processo de implantação de um EP, utilizando informações coletadas da literatura sobre desafios e suas resoluções; fatores que contribuem para o sucesso e fracasso da implantação; e etapas de outros modelos de implantação de EP. Por meio do cruzamento dos dados obtidos no processo de coleta, foi possível gerar de forma consolidada um conjunto de boas práticas para a implantação de EP, representada no Modelo de implantação de EP (MIEP).

Palavras-Chave. Escritório de Processos; BPM; Mapeamento Sistemático

1. Introdução

Em diferentes contextos, independente da época e da localidade, muitas organizações públicas e privadas procuram elevar a qualidade de seus serviços e produtos desenvolvidos, com o objetivo de agregar valor para seus consumidores e ocupar uma posição de destaque no mercado. Diante disso, quando interessadas, essas organizações investem no aumento de sua eficiência e produtividade, no que se refere às atividades realizadas nas cadeias produtivas. Para isso, uma abordagem frequentemente recorrida consiste na busca da melhoria dos processos de negócio existentes dentro da estrutura organizacional, a fim de promover um ambiente de aprimoramento e avaliação contínua das operações da empresa [Laura and de Andrade 2021].

A partir da busca pela definição, melhoria e gestão dos processos organizacionais, surge a necessidade do desenvolvimento de fundamentação e práticas de gestão de processos, o que pode ser feito por meio de uma estrutura formalizada e conhecida como o Escritório de Processos (EP). O EP atende a uma necessidade de tornar institucional a gestão de processos nas organizações públicas e privadas, fazendo com que ela se torne integrada e alinhada constantemente à rotina de atividades e da cultura da organização. Nesse cenário, esse órgão é responsável pela promoção do mapeamento dos processos, pela identificação de oportunidades de melhoria e também por sua respectiva implantação, atuando na integração das atividades e divulgação interna dos processos [Pinho et al. 2008]. Dessa forma, o Escritório de Processos trata-se de uma entidade que tem o potencial de transformar consideravelmente o funcionamento de uma organização. Por essa razão, o processo de criação dessa estrutura pode ser significativamente complexo a depender das questões internas e particularidades da organização, de forma que se torna relevante o estudo do processo de implantação dessa entidade.

Em vista disso, esse estudo se propõe a analisar os diferentes impactos e barreiras possíveis de serem descobertos durante a implantação desse órgão, que tem a capacidade de agregar positivamente em diversos âmbitos de uma organização. Com esse propósito, foi feito um mapeamento da literatura de produções científicas sobre a temática EP, buscando apresentar práticas e ações que devem ser adotadas ou evitadas no decorrer da implantação de EP. É parte desta investigação trazer luz para os aspectos de sucesso e fracasso na implantação de EP discutidas pela literatura e derivar estes resultados para a construção do modelo de Implantação de Escritório de Processos (MIEP) com boas práticas de implantação e fluxo estatísticos de execução da implantação.

A estrutura do mapeamento realizado consiste inicialmente na apresentação da fundamentação bibliográfica sobre EP e seu processo de implantação na Seção 2. Na seção 3 são apresentadas e discutidas as etapas do mapamento sistemático sobre a implantação de EP. Na seção 4 é discutido o resultado da análise das pesquisas levantadas no mapeamento sistemático, respondendo as questões do mapeamento. Por fim, na seção 5 é proposto o modelo MIEP, tendo suas etapas justificadas pelos resultados obtidos no mapeamento sistemático, seguido da conclusão deste artigo.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Gestão de Processos de Negócio

Gestão de processos de Negócio (*Business Process Management - BPM*) é uma abordagem sistemática para tornar os fluxos de trabalho de uma organização mais eficazes, eficientes e adaptáveis às mudanças no ambiente de negócios. BPM, de acordo com [Dumas et al. 2013] envolve a modelagem, análise, desenho, execução, monitoramento e otimização de processos de negócio. Um processo de negócio é uma sequência de atividades que, juntas, produzem um resultado de valor para um cliente ou mercado.

A base conceitual e prática do BPM tem se tornado cada vez mais crucial para organizações que buscam manter sua competitividade em um ambiente de negócios dinâmico e desafiador [Dumas et al. 2013]. A importância do BPM na atualidade pode ser vista sob várias perspectivas, como eficiência operacional, agilidade e qualidade. Através da otimização de processos, as organizações conseguem reduzir custos, minimizar desperdícios e aumentar a produtividade. Em [Harmon 2019], "a implementação de BPM pode resultar em melhorias significativas na eficiência e na redução de custos operacionais".

No ambiente de negócios atual, caracterizado por mudanças rápidas e constantes, a capacidade de uma organização de se adaptar rapidamente é essencial. O BPM fornece a estrutura necessária para que as empresas possam responder rapidamente às mudanças do mercado, às novas regulamentações e às demandas dos clientes. Dumas e os demais autores em [Dumas et al. 2013], destacam que "BPM permite que as organizações adaptem seus processos de maneira ágil, facilitando a resposta a mudanças externas e internas"(Dumas et al., 2013).

A padronização e a melhoria contínua dos processos são fundamentais para garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Em [Hammer 2014] os autores argumentam que "*BPM é essencial para a melhoria contínua da qualidade, uma vez que permite a identificação e a eliminação de ineficiências e inconsistências nos processos*". Dessa maneira, percebe-se que a Gestão de Processos de Negócio é uma abordagem vital para organizações modernas que buscam melhorar sua eficiência operacional, agilidade, qualidade e inovação. Ao integrar BPM em suas operações, as empresas não apenas otimizam seus processos, mas também se posicionam de maneira mais competitiva no mercado, prontas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem.

2.2. Escritório de Processos

Com o crescimento e a importância do *Business Process Management (BPM)*, passa-se a ser necessário que exista um setor dentro das organizações dedicado ao estudo e

definição do BPM que será adotado. Diante disso, o Escritório de Processos surge como uma unidade organizacional dedicada à gestão e melhoria dos processos de negócio. Segundo [Tregear et al. 2010], "um Escritório de Processos centraliza a responsabilidade pela definição, documentação, monitoramento e otimização dos processos de negócio". Este escritório atua como um centro de excelência, fornecendo metodologias, ferramentas e suporte para a implementação de iniciativas de gestão de processos. Dentre as funções dos escritórios de processos destacadas por Paul Harmon [Harmon 2019], temos:

- **Definição e Documentação de Processos:** O Escritório de Processos é responsável por definir e documentar os processos de negócio da organização. Isso inclui a criação de mapas de processos, a descrição detalhada das atividades, tarefas e fluxos de trabalho, bem como a identificação dos responsáveis por cada etapa. Esta função é fundamental para garantir que todos os processos estejam bem definidos e que haja um entendimento claro de como eles devem ser executados.
- **Padronização e Melhoria Contínua:** Essa função envolve a criação de padrões e melhores práticas que devem ser seguidos por toda a organização. Além disso, o Escritório de Processos promove a melhoria contínua, identificando oportunidades de otimização e implementando mudanças que visam aumentar a eficiência e a eficácia dos processos.
- **Monitoramento e análise de desempenho:** Utilizando indicadores de desempenho (KPIs) e ferramentas de monitoramento, o escritório acompanha a execução dos processos em tempo real, identifica desvios e problemas, e toma medidas corretivas quando necessário. Essa função é essencial para garantir que os processos operem de acordo com os objetivos e metas estabelecidos.
- **Treinamento e Capacitação:** Essa função está relacionada a fornecer treinamento e capacitação aos colaboradores da organização. Isso inclui a formação em metodologias de gestão de processos, ferramentas de modelagem e análise, e práticas de melhoria contínua. O objetivo é garantir que todos os colaboradores tenham o conhecimento e as habilidades necessárias para executar os processos de forma eficiente e eficaz.
- **Governança de BPM:** A governança de processos envolve a definição de políticas, normas e procedimentos que regem a gestão de processos na organização. O Escritório de Processos estabelece a estrutura de governança, define as responsabilidades e autoridades relacionadas à gestão de processos, e assegura o cumprimento das diretrizes estabelecidas. Esta função é fundamental para manter a consistência e a conformidade na execução dos processos.

Diante disso, se a organização irá investir no estabelecimento de um EP, é necessário que haja retornos e vantagens para a empresa. Um dos principais benefícios na implantação de um Escritório de Processos é a melhoria da eficiência operacional. Ao centralizar a gestão de processos e implementar práticas padronizadas, a organização pode identificar e eliminar ineficiências, reduzir desperdícios e otimizar o uso de recursos. Em [Harmon 2019] é discutido que a gestão eficaz de processos pode resultar em "*redução significativa dos custos operacionais e aumento da produtividade*".

Também, o EP promove a transparência e o controle sobre os processos organizacionais. Com a documentação detalhada e o monitoramento contínuo dos processos, a organização ganha maior visibilidade sobre o desempenho das atividades. Na obra [Dumas et al. 2013], os autores apontam que "*a visibilidade proporcionada pelo Escritório de Processos facilita a tomada de decisão baseada em dados e melhora a governança dos processos*".

Além disso, outro benefício é o estabelecimento de uma cultura de melhoria contínua, onde os processos são constantemente analisados e otimizados. Isso promove a inovação dentro da organização, pois novas ideias e tecnologias são continuamente incorporadas para melhorar os processos. Rosemann e vom Brocke em [Rosemann and vom Brocke 2014] destacam que "*o Escritório de Processos é um catalisador para a inovação, impulsionando a organização a se adaptar rapidamente às mudanças do mercado*".

Um Escritório de Processos bem implementado garante que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional. Isso significa que todas as atividades e iniciativas de processo são direcionadas para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Em [Tregegar et al. 2010], o autor observa que "*o alinhamento estratégico proporcionado pelo Escritório de Processos assegura que os recursos sejam direcionados para as prioridades certas, maximizando o valor para a organização*". Em [Hammer 2014], o autor argumenta que "*a gestão de processos é fundamental para a entrega de valor consistente ao cliente, melhorando a experiência do cliente e fortalecendo a lealdade*". Portanto, a implementação de um Escritório de Processos traz benefícios que podem transformar a forma como uma organização opera e compete com seus pares.

3. Definindo Escritórios de Processos na Literatura

Este estudo descreve um método de mapeamento sistemático da literatura para investigar os fatores que contribuem para a implementação bem-sucedida do Escritório de Processos (EP), considerando a influência do contexto organizacional e as práticas recomendadas. A metodologia incorpora artigos acadêmicos, relatórios técnicos e dissertações que abordam gestão de processos.

3.1. Planejamento

Os protocolos de mapeamento relacionados ao planejamento incluíram as etapas de: (i) definição das Questões de Pesquisa (QP); (ii) definição dos parâmetros de busca nas bases científicas; (iii) definição dos critérios de inclusão e exclusão e (iv) definição dos critérios de avaliação da qualidade dos artigos no processo de seleção dos trabalhos.

O primeira etapa consiste em definir o objetivo central da investigação. Nesta, foram definidas as questões de pesquisa (QP) norteadoras do mapeamento sistemáticos, sendo elas:

- QP1: Quais são os principais desafios e obstáculos enfrentados pelas organizações durante a implantação de um EP?
 - QP1.1: Quais são as estratégias eficazes para superar os desafios e obstáculos comuns à implantação de um EP?

- QP2: Quais são os principais fatores que contribuem para a implementação bem-sucedida de um Escritório de Processos EP?
 - QP2.1 Como esses fatores variam de acordo com o contexto da organização (tamanho, setor, cultura)?
- QP3: Quais as práticas recomendadas podem maximizar as chances de sucesso da implementação de um EP?

Após definir as questões de pesquisa, foram selecionadas as palavras-chave para a construção da string de busca, sendo estas portanto: Escritório de Processo, Implantação do Escritório de Processo, Desafios da Implantação do Escritório de Processo, BMP office, BMP office implantation. As bases de busca adotadas na pesquisa foram: Google Schools, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e repositórios de trabalhos das Universidades de Joinville, Brasília e da Universidade Federal Rural do Semiárido. Estas bases foram escolhidas por terem retornado pesquisas que atenderam as palavras-chave desta investigação.

O idioma escolhido para a pesquisa foi o inglês e português, pois são adotados pela grande maioria dos trabalhos com tema de pesquisa. Posteriormente, de modo a refinar os resultados da busca, foram utilizados um conjunto de Critérios de Inclusão (CI) e Critérios de Exclusão (CE) para identificar artigos relevantes.

- Critérios de inclusão no estudo (CI)
 - Estudos de caso de implantações de escritórios de processos.
 - Modelos de implantação de escritórios de processos produzidos através de revisões bibliográficas.
 - Revisões sistemáticas que sumarizam estudos existentes sobre o tema.
 - Estudos que investigam os fatores críticos de sucesso e os desafios na implementação de PMO.
 - Artigos em português e inglês.
 - Publicações a partir de 2008.
- Critério de exclusão do estudo (CE)
 - Artigos e trabalhos escritos antes do ano de 2008;
 - Artigos e textos que trabalham a ideia de escritório de processos, mas focando em etapas diferentes da implantação.
 - Artigos e trabalhos que apresentam o impacto da implantação do EP, mas não desenvolvem como essa implantação foi feita ou qualquer publicação que não traga conteúdo específico sobre o tema.
 - Estudos que focam apenas em gerenciamento de projetos, sem abordar a implementação de PMO.
 - Artigos publicados em anais de congressos, resumos, livros ou capítulos de livros.

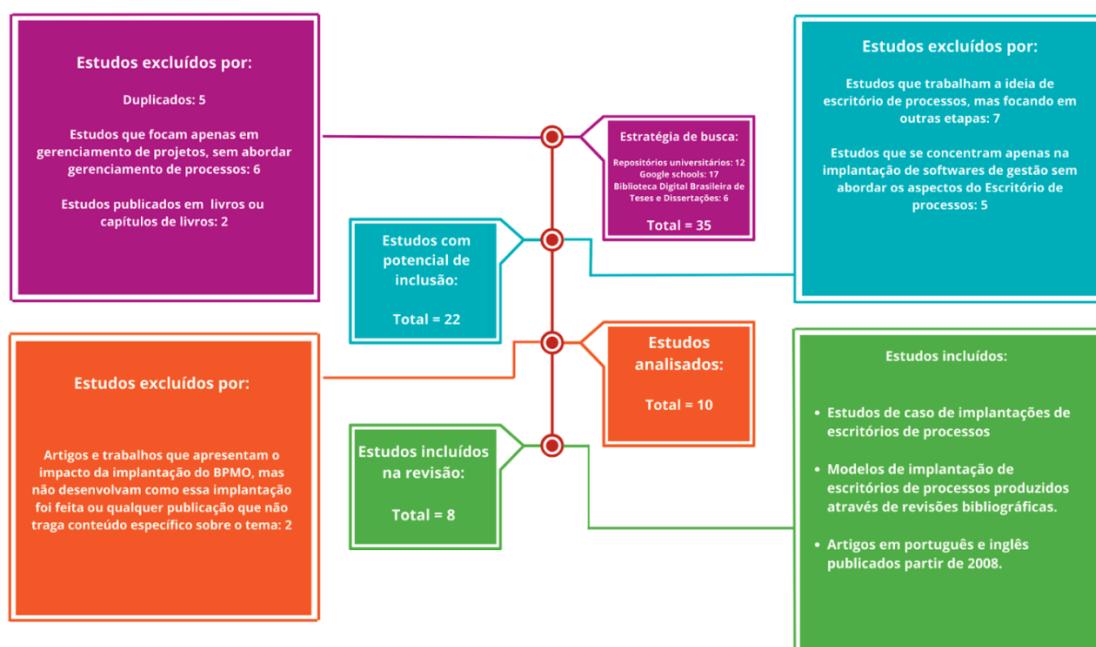
Ao término da aplicação dos CI e CE, os artigos relevantes ao estudo passaram ainda pela avaliação de um conjunto de Questões de Qualidade (QQ), sendo estas:

- **(QQ1) Seção Introdutória:** O artigo apresenta um problema de pesquisa claro e relevante para a área de conhecimento? A revisão de literatura é abrangente e atualizada, citando fontes confiáveis e relevantes?

- **(QQ2) Seção Metodológica:** O delineamento da pesquisa é adequado ao tipo de estudo e aos objetivos propostos? Os instrumentos e métodos de coleta de dados são válidos, confiáveis e adequados à pesquisa?
- **(QQ3) Seção de Resultados:** Os resultados são apresentados de forma clara, organizada e consistente com a metodologia? As tabelas e figuras são bem elaboradas e informativas, complementando adequadamente o texto? A análise estatística está correta e seus resultados são interpretados de forma adequada?
- **(QQ4) Seção de Discussão:** Os resultados são discutidos à luz da literatura relevante e dos objetivos da pesquisa? As limitações do estudo são reconhecidas e discutidas de forma honesta e transparente? As implicações dos resultados para a teoria, prática e futuras pesquisas são bem exploradas?

3.2. Condução do Mapeamento

Inicialmente, foram selecionados artigos que apresentem informações no título e no abstract relacionados à questão de pesquisa principal nas bases de dados indicadas, encontrados por meio do protocolo de pesquisa exposto. Como a leitura de duas informações (título e abstract) não é suficiente para identificar se o estudo é realmente relevante para a pesquisa realizada, os estudos passaram por uma segunda filtragem, onde foram brevemente lidos de forma a confirmar a concordância com o tema e os objetivos de pesquisa. Por fim, foi realizada a leitura completa dos estudos que restaram do 2º filtro, o que se tornou uma terceira filtragem quando foram identificados ainda estudos que não se alinhavam completamente com a proposta deste mapeamento. A seleção dos artigos, de acordo com os critérios de exclusão e inclusão apresentados, é apresentada na Figura 1.



Todos os participantes da investigação deste mapeamento sistemático avaliaram os artigos pré-selecionados com base nas perguntas descritas nas QQ. Dois revisores extraíram dados de forma independente. As inconsistências foram abordadas por meio de reuniões com um terceiro revisor. De acordo com a Figura 2, foram incluídos no mapeamento o total de oito estudos [Schmoeckel 2015], [Miranda 2009], [Sena 2018], [Brodbeck et al. 2013], [Lautert et al. 2020], [Oliveira 2014], [Faria et al.], [Lourenço 2023] em português, que discutem os resultados alcançados com os estudos sobre a implantação de escritórios de processos em diferentes organizações brasileiras e também propostas de métodos de implantação baseadas em revisões bibliográficas.

Os dados extraídos de cada estudo foram: Fonte do artigo (base de dados, livro ou empresa fonte) e a referência completa; Classificação do tipo de estudo (Estudo de caso ou Revisão bibliográfica, por exemplo); O(s) autor(es), sua instituição e o país onde está situada; Pergunta(s) de pesquisa abordada(s); Tipo de organização, setor, tamanho, objetivos da implementação; Fases da implementação, etapas, ferramentas utilizadas, recursos alocados; Resultados da implementação: Resultados obtidos, indicadores; Principais desafios e obstáculos identificados durante a implantação e como eles foram abordados/resolvidos; Fatores críticos de sucesso: Fatores que contribuíram para o sucesso da implementação; Fatores de fracasso: Fatores que contribuíram para o fracasso da implementação.

Ao concluir a análise dos oito artigos selecionados, os dados foram organizados a fim de evidenciar:

- Práticas recomendadas para a implementação bem-sucedida do EP (abordando a QP1)
- Os fatores que influenciam a implementação do escritório de processos com base no contexto organizacional (abordando a QP2 e a QP3)
- Os principais desafios e soluções encontrados na implantação de escritórios de processos com base no contexto organizacional (abordando a QP2 e a QP3)
- Etapas já estruturadas e sugeridas para a implementação do EP (abordando a QP1)

4. Análise dos Resultados

A análise dos oito estudos teve por objetivo levantar dados que respondessem as questões de pesquisa norteadoras do mapeamento. De forma geral, dos oitos estudos, dois deles conduziram estudos de caso sobre a implantação de um escritório de processos, dois deles realizaram uma revisão sistemática, três conduziram pesquisa aplicada, um deles realizou a pesquisa-ação e o por fim, o último estudo, design Science. A Figura 2 apresenta um quadro explicativo com os dados dos estudos analisados.

Na 2, observa-se que a maior parte dos estudos analisados discutem a implantação do escritório de processos no domínio educacional e em instituições públicas na Brasil. Desses estudos, a subseção a seguir evidenciará respostas para as questões norteadoras deste mapeamento.

4.1. Discutindo as Questões de Pesquisa do Mapeamento Sistemático

QP1: Quais são os principais desafios e obstáculos enfrentados pelas organizações durante a implantação de um EP?

	Fonte 1	Fonte 2	Fonte 3	Fonte 4	Fonte 5	Fonte 6	Fonte 7	Fonte 8
Título	Implantação de um escritório de processos - estudo de caso em uma empresa do setor de tecnologia da informação	Proposta de Modelo de Escritório de processos para IFES: um caso UnB	Proposta de um modelo de implantação de um escritório de processos em instituições de ensino superior	Implementação de escritório de processos em uma universidade pública	Proposta de um modelo de implementação de escritório de processos para organizações públicas	Fatores envolvidos na estruturação de um escritório de processos em uma organização pública: uma pesquisa-ação	Desenvolvimento do INOVA – um modelo para a adoção do escritório de processos como mecanismo de inovação organizacional	Proposta para implantação de um escritório de processos no IF Sudeste MG
Tipo de estudo	Estudo de caso	Revisão bibliográfica	Pesquisa aplicada	Estudo de caso	Design Science	Pesquisa-Ação	Pesquisa aplicada	Pesquisa aplicada
Tipo de organização	Empresa Global	Instituição pública	Instituição pública	Instituição pública	Organização pública	Organização pública	Instituição pública	Instituição pública
Setor da organização	Tecnologia	Educação	Educação	Educação	Saneamento	Não especificado	Educação	Educação

Figura 2. Descrição dos estudos selecionados

Além das descrições dos estudos sumarizadas na Figura 2, foram observados o estado de maturidade dos modelos trabalhados em cada uma das fontes selecionadas. Os estados encontrados foram: teorizado, validado e implantado. Ao dizer que o modelo apresentado por uma fonte é teorizado, indica-se que o estudo realizou a análise do contexto de uma organização e criou um modelo de implantação do EP para aquela instituição. Para modelos validados, os autores além de criarem o modelo, o apresentaram para a organização alvo, buscando possíveis feedbacks e sugestões para melhorias, mas sem realizar propriamente a implantação. Por fim, os modelos implantados foram aqueles em que o estudo não só teve um modelo proposto e validado, mas que também houve sua implantação na empresa alvo. A Tabela 1 sumariza estas observações tendo por análise os oito artigos resultado deste mapeamento sistemático.

Tabela 1. Estado dos modelos

Estado de Maturidade	[Schmoeckel 2015]	[Miranda 2009]	[Sena 2018]	[Brodbeck et al. 2013]	[Lautert et al. 2020]	[Oliveira 2014]	[Faria et al.]	[Lourenço 2023]
Teorizado		X	X					X
Validado					X		X	
Implantado	X			X		X		

A partir disso, para esse estudo, as fontes em que seus modelos chegaram à etapa de implantação são consideravelmente relevantes, visto que possuem um aspecto mais prático, com seus modelos sendo executados de modo experimental e com isso, expondo desafios e sucessos que não se restringem apenas à teoria trabalhada. Além disso, foram relacionados os desafios e soluções trabalhados pelas fontes selecionadas. É importante destacar que nem todos os estudos trabalharam esses aspectos de desafios e soluções, visto que alguns dos modelos, como visto anteriormente, foram apenas teorizados, e não propriamente validados ou implantados, o que faz com que esse tipo de dado não fosse discutido da maneira que contribuísse para a construção da Tabela 2.

A finalidade da Tabela 2 foi auxiliar na investigação de respostas para QP1 e QP1.1. Para a construção dela, foram analisados os dados extraídos das pesquisas e foram selecionados os desafios que foram descritos em mais de um estudo. Nesta análise, foram

Tabela 2. Desafios e soluções adotadas

Desafios	Mudança da cultura organizacional	Resistência à mudança	Falta de recursos para investimento	Falta de apoio da alta administração	Contexto político e burocracia
Solução	(i) Esclarecer os benefícios da gestão por processos e o papel do EP. (ii) Mostrar os resultados positivos da implementação de forma gradual.	(i) Motivação e envolvimento da Equipe Interna. (ii) Adaptação dos métodos e técnicas à realidade da organização. (iii) Fortalecimento da comunicação e interação entre as equipes.	(i) Buscar patrocínios. (ii) Plano de contingência para lidar com as aposentadorias.	(i) Comunicação. (ii) Esclarecer os benefícios da gestão por processos e o papel do EP.	(i) Criar o projeto no primeiro ano da gestão para evitar seu cancelamento quando houver troca de gestão.

consideradas também as solução trabalhadas em cada estudo. Sumariamente é possível concluir que os principais desafios presentes nas implantações de escritório de processos foram:

1. Mudança da cultura organizacional
2. Resistência à mudança
3. Falta de recursos para investimento
4. Falta de apoio da alta administração
5. Contexto político e burocracia

Os dois primeiros desafios citados acima são algo esperado. A implantação do escritório de processos exige uma alteração da cultura organizacional, e pode ser que os indivíduos de dentro da empresa não estejam confortáveis para as mudanças a serem realizadas. Diante disso, é necessário, como solução, que sejam esclarecidos os benefícios do EP, bem como motivar e envolver as equipes internas da empresa.

A implantação é algo que demanda muitos recursos (humano, financeiros, tecnológicos) e, em alguns estudos, as empresas enfrentam desafios relacionados à falta desses recursos. Como solução a busca de patrocínios foi citada.

É importante considerar que a falta de apoio da alta administração se apresenta como desafio, na medida em que não há uma liderança ativa no processo de implantação, e que não há interesse em promover a importância do escritório de processos. Além disso, é a alta administração que define as prioridades organizacionais, e sem seu apoio, o escritório de processos acaba marginalizado ou termina em fracasso. Por isso, é necessário que haja uma comunicação com a alta administração, buscando explicar as funções e benefícios do EP para que os mesmos possam considerar ações de implantação de EP.

Como visto anteriormente, a maior parte dos estudos montaram modelos de implantação de EP para organizações públicas, e isso sugere que problemas de contexto político e burocráticos sejam comuns nestes estudos. Isso porque, se tratando de instituições públicas, as mudanças políticas no governo possuem impacto direto nesse tipo de organização, podendo interromper implantações iniciadas em gestões anteriores. Assim, criar o projeto no primeiro ano da gestão, para evitar seu cancelamento quando

houver troca da mesma pode ser uma estratégia a considerar.

QP2: Quais são os principais fatores que contribuem para a implementação bem-sucedida de um Escritório de Processos EP?

Para responder às perguntas de pesquisa referente à RQ2, foram coletados fatores de sucesso e de fracasso considerados relevantes para a implantação bem-sucedida de um Escritório de Processos. Como dito anteriormente, essas informações advêm de revisões bibliográficas e estudos de caso realizados nos trabalhos analisados. Dessa forma, o foco neste mapeamento não se restringiu apenas na coleta de fatores observados na prática pelos estudos, mas também em condições julgadas relevantes pelos autores ao pesquisarem sobre o tema.

Em relação aos fatores de sucesso (Figura 3), foram encontrados 19 no total, com a maioria deles pouco frequentes nos estudos, em razão provavelmente das especificidades contextuais da organização e do ponto de vista individual dos autores sobre os cenários estudados. Diante disso, apenas 3 fatores são observados em mais do que 50% dos estudos, entre eles temos Apoio da alta gestão, Engajamento da equipe e Capacitação e Conscientização de funcionários. A principal característica comum nesses fatores envolve a participação e o comprometimento dos colaboradores, o que é realmente importante para o EP, afinal esse órgão necessita de um grau de interação elevado com diversos setores da organização.

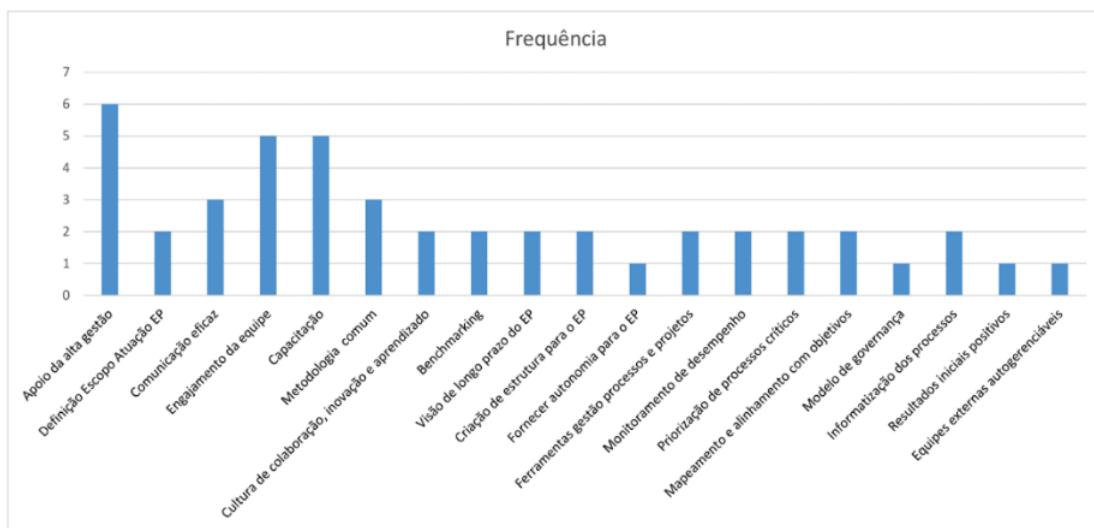


Figura 3. Fatores de sucesso na implantação do EP

O apoio da alta gestão foi considerado o mais relevante, pois geralmente os níveis gerenciais e estratégicos são responsáveis por cederem espaço e autonomia de trabalho, por fornecerem diferentes tipos de recursos — financeiro, tecnológicos, por exemplo — e muitas vezes por convencerem os demais setores da organização a aderirem à prática de gestão de processos. Além disso, o engajamento e a capacitação/conscientização de funcionários são cruciais para o trabalho do EP, especialmente no começo de sua atuação,

uma vez que são esses indivíduos que detém o conhecimento operacional da organização, de forma que seu envolvimento é essencial para o desenvolvimento de modelos AS-IS, entre outras atividades. Nesse sentido, outros fatores também abordaram esse tópico colaborativo da organização, como comunicação eficaz, alinhamento cultural, metodologia de uso comum, etc.

Por outro lado, tiveram alguns fatores que se preocuparam com construção do Escritório de Processos no âmbito estrutural da organização, considerando definição de escopo e planejamento de atuação, alinhamento com objetivos estratégicos, criação de estrutura física, equipes autogerenciáveis, elaboração de modelo de governança e priorização de processos críticos. Embora tenham sido pouco frequentes, esses fatores são igualmente cruciais para o desempenho do EP, porque fornecem todas as condições e orientações básicas de trabalho para os colaboradores encarregados da gestão de processos. Caso não sejam observados esses elementos, podem ser executadas atividades desnecessárias, resultando em retrabalho — desperdício de tempo e dinheiro — ou até mesmo resultar em interferências prejudiciais em diferentes setores de modo a reduzir a produtividade da organização sem a obtenção de benefícios futuros.

Outros fatores de sucesso percebidos envolvem boas práticas como a realização de Benchmarking com outros Escritórios de Processo em organizações semelhantes, utilização de ferramentas de gestão de processos, monitoramento de desempenho e informatização dos processos. Por fim, a obtenção de resultados positivos em indicadores objetivos — tempo, eficiência, ganhos financeiros — ou subjetivos, percepção dos funcionários, foi considerado um fator de sucesso inicial que pode conduzir para o êxito completo do projeto.

Sobre os fatores de fracasso (Figura 4), foram encontrados 14 no total, com nenhum deles presentes em pelo menos 50% dos estudos, possivelmente pelos mesmos motivos dos fatores de sucesso. Isso posto, aqueles com mais destaque consistem na Resistência a mudanças, Ausência de Arquitetura de Processo, Falta de recursos (humanos e financeiros) e Suscetibilidade a mudanças políticas e de gestão.

A resistência a mudanças foi considerada um fator importante, pois está intimamente relacionado com a forma de atuação do EP, que na maioria das vezes promove mudanças consideráveis em diversos níveis e ambientes da organização. Essas transformações propostas podem gerar atritos com os colaboradores, demandando engajamento e adesão de diferentes níveis da organização — estratégico, gerencial e operacional.

A ausência de arquitetura de processo e falta de recursos podem ser sintetizadas como apenas falta de recursos, com a arquitetura de processo categorizada como recurso documental e informacional. Ambos fatores atuam como facilitadores para o desempenho do Escritório de Processos, pois viabilizam a realização do trabalho dos gestores de processo por meio do fornecimento de informações — com documentos ou com outros colaboradores — acerca dos processos da organização ou através da concessão de elementos materiais tecnológicos, por exemplo.

Além disso, destaca-se a suscetibilidade a mudanças políticas (e de gestão) jun-

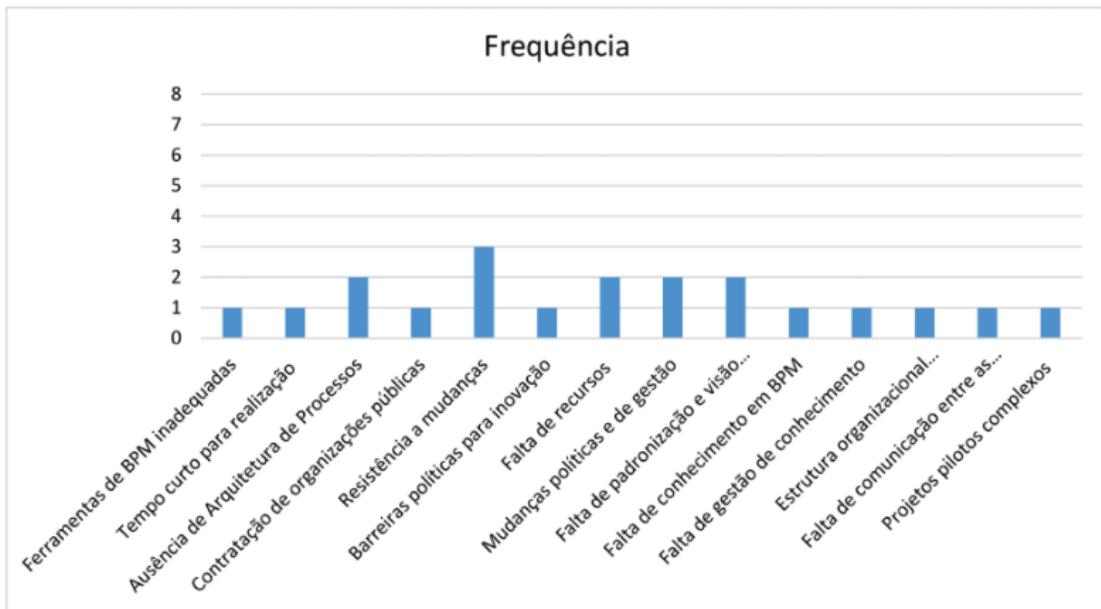


Figura 4. Fatores de fracasso na implantação do EP

tamente com a forma de contratação e barreiras políticas para inovação, que compõem fatores característicos de organizações públicas. Esses fatores estão atrelados ao âmbito estrutural da organização e podem ser motivos impeditivos para a continuação ou mesmo iniciação da gestão de processos. Nesse contexto, mudanças na gestão podem causar uma descontinuidade do projeto do EP; a forma de contratação pode dificultar que pessoas capacitadas em BPM sejam contratadas, por exemplo; e barreiras políticas de inovação podem tornar inviável a aplicação das mudanças necessárias dentro da organização.

Os demais fatores podem variar em relação a seu grau de relevância para execução do projeto. No entanto, vale enfatizar a categoria de más práticas observadas: não seleção de projetos pilotos complexos, a reserva de pouco tempo para a realização do trabalho, uso de ferramentas de BPM inapropriadas e falta comunicação entre as equipes. Por último, há algumas particularidades negativas das organizações como falta de padronização e visão sistêmica, falta de conhecimento em BPM e a falta de gestão de conhecimento.

QP3: Quais as práticas recomendadas podem maximizar as chances de sucesso da implementação de um EP?

A Tabela 3 apresenta um conjunto valioso de boas práticas para implementação de um Escritório de Processos (EP), extraídas dos oito estudos analisados neste mapeamento, em diferentes tipos de organização.

Tabela 3. Boas práticas na implantação de EP X Estudos selecionados

ARTIGO	[Schmoekel 2015]	[Miranda 2009]	[Senna 2018]	[Brodbeck et al. 2013]	[Lautert et al. 2020]	[Oliveira 2014]	[Faria et al.]	[Lourenço 2023]
Planejamento estratégico: missão e os objetivos estratégicos e cadeia de valor	X				X	X	X	X
Diagnóstico de problemas, dificuldades e necessidades, e fatores internos e externos que podem interferir no ambiente organizacional	X		X			X	X	X
Realizar diagnóstico de maturidade em BPM	X	X			X	X		
Estudo de orçamento para ativação do escritório	X				X	X	X	
Definição do posicionamento organizacional	X				X	X	X	X
Desenho da relação com demais áreas: relacionamento do escritório com as demais áreas da organização	X				X	X		
Definição da estrutura de pessoal do Escritório de Processos, entidades internas e externas, e suas responsabilidades	X	X	X			X	X	X
Determinação das atividades do Escritório de Processos	X	X			X	X	X	X
Determinar os facilitadores em cada processo (ponto focal)	X	X			X	X		
Definição dos recursos humanos, tecnológicos necessários	X	X	X			X	X	X
Workshops de apresentação à alta administração					X	X		
Capacitação da equipe interna	X	X	X		X	X	X	X
Criação do canal de comunicação sobre a gestão da mudança	X				X	X		
Definição da estratégia e etapas da implementação do EP e cronograma	X				X			X
Desenho de métodos e artefatos, padões, rotinas e modelos que serão utilizados pelo EP	X	X	X			X		X
Seleção dos processos críticos a serem mapeados		X	X					X
Modelagem de processos e a implantação de metas		X	X					X
Implementação de projetos piloto, treinamento dos usuários e divulgação dos resultados		X					X	
Criação de indicadores de desempenho dos processos		X	X			X	X	X
Execução dos processos e monitoramento para busca por melhorias			X		X		X	X
Pesquisa de soluções existentes em outras organizações (benchmarking)		X	X				X	
Apresentação das propostas à alta gestão da organização para validação		X				X		X

A implementação de um Escritório de Processos (EP) bem-sucedido se configura como um desafio estratégico para qualquer organização. A análise de oito estudos de caso abrangendo diferentes naturezas organizacionais, revela um conjunto de boas práticas que, quando aplicadas de forma integrada e estratégica, podem aumentar significativamente as chances de sucesso dessa iniciativa.

A Tabela 4 apresenta de forma clara a rastreabilidade entre boa prática para implantação de EP, estudos associados, frequencia entre os estudos e categoria associada. É importante destacar, que estas categorias refletem as grandes associações, clusterizadas, da implantação de EP segundo esta investigação.

Tabela 4. Boas práticas para implantação de EP

Boa Prática	Frequência	Estudos	Categoria
Planejamento Estratégico Alinhado	5/8	1, 2, 3, 4, 6	Planejamento
Diagnóstico dificuldades e necessidades	4/8	1, 2, 3, 5	Planejamento
Diagnóstico maturidade do BPM	4/8	2, 3, 5, 6	Planejamento
Estudo de orçamento e viabilidade	3/8	2, 5, 7	Planejamento
Definição do posicionamento organizacional	4/8	2, 5, 7, 8	Estrutura e Governança
Relacionamento com as demais áreas da organização	3/8	2, 4, 5	Estrutura e Governança
Definição Clara de Papéis e Responsabilidades	6/8	1, 2, 4, 5, 6, 7	Estrutura e Governança
Definição das atividades	5/8	1, 2, 5, 6, 7	Estrutura e Governança
Definição dos facilitadores	3/8	1, 2, 5	Estrutura e Governança
Alocação de Recursos Humanos e Tecnológicos	6/8	2, 3, 4, 5, 6, 8	Estrutura e Governança
Workshops	2/8	4, 5	Gestão da Mudança
Treinamento e Capacitação	8/8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Gestão da Mudança
Criação do canal de comunicação	3/8	2, 5, 6	Gestão da Mudança
Definição da estratégia e etapas da implementação e cronograma	3/8	2, 5, 7	Metodologia de Implementação
Desenho de métodos e artefatos, padrões, rotinas e modelos para EP	6/8	1, 2, 3, 5, 6, 8	Metodologia de Implementação
Seleção de Processos Críticos	5/8	2, 3, 4, 6, 8	Metodologia de Implementação
Modelagem de processos e a implementação de melhorias	3/8	3, 4, 8	Metodologia de Implementação
Implementação em Fases com Projetos Piloto	4/8	2, 4, 6, 8	Metodologia de Implementação
Definição de Indicadores de Desempenho	5/8	2, 4, 5, 7, 8	Monitoramento e Melhoria
Monitoramento Contínuo e Melhoria de Processos	6/8	1, 3, 4, 5, 6, 8	Monitoramento e Melhoria
Apresentação das propostas à alta gestão da organização	3/8	2, 7, 8	Monitoramento e Melhoria
Benchmarking	3/8	2, 3, 7	Aprendizado e Evolução

O primeiro ponto reside no planejamento estratégico minucioso, presente na maioria dos estudos. Definir claramente a missão do EP, seus objetivos estratégicos e como ele se conecta à cadeia de valor da organização é fundamental para direcionar esforços e investimentos, evitando que o escritório se torne um núcleo isolado e de impacto limitado. A análise prévia da maturidade em BPM da organização e o diagnóstico preciso de suas necessidades e dificuldades, por meio de ferramentas e metodologias adequadas, fornecem o embasamento para a construção de um plano estratégico realista e alinhado com a realidade da organização. Outro aspecto identificado é a alocação adequada de recursos humanos e tecnológicos, evidenciando o comprometimento da organização com a iniciativa. Definir equipe, habilidades, ferramentas e infraestrutura necessárias demonstra que a gestão reconhece a importância do EP e está disposta a investir em seu sucesso. Paralelamente, a definição clara de papéis e responsabilidades dentro e fora do EP, presente em grande parte dos estudos, é essencial para evitar ruídos na comunicação, conflitos de interesse e retrabalhos, garantindo que cada membro da equipe e demais áreas impactadas estejam cientes de seus papéis no processo.

O estudo também aponta para a importância crucial do treinamento e capacitação,

prática presente em todos os casos analisados. Investir no preparo da equipe do EP, bem como dos colaboradores impactados pelas mudanças, é fundamental para garantir a correta execução das atividades e promover a adesão à cultura de gestão por processos. A capacitação em ferramentas, técnicas e metodologias de BPM, aliada à sensibilização sobre a importância da gestão por processos para a organização, aumenta o engajamento e a efetividade da implementação do EP.

A padronização, por meio da definição de métodos, ferramentas e documentação a serem utilizados pelo EP, também se mostrou como prática recorrente e relevante. A criação de um conjunto de modelos, fluxogramas, indicadores e outros artefatos padronizados garante a consistência e o profissionalismo na condução dos projetos, facilita a comunicação entre os membros da equipe e contribui para a construção de um histórico de conhecimento e boas práticas que pode ser utilizado em projetos futuros.

A implementação de um processo estruturado de monitoramento e melhoria contínua dos processos, com indicadores de desempenho claros e bem definidos, é crucial para garantir a evolução e o sucesso do EP a longo prazo. Acompanhar os resultados, identificar desvios, analisar causas e implementar ações corretivas de forma ágil e eficiente permite demonstrar o valor do EP para a organização por meio de resultados tangíveis, justificando os investimentos realizados e garantindo a sustentabilidade da iniciativa.

A análise dos estudos de caso reforça que a implementação de um EP não se trata de um projeto isolado, mas sim de uma mudança cultural que exige planejamento, investimento, comunicação transparente, engajamento da alta gerência e a participação ativa de todos os envolvidos.

5. MIEP: Modelo para a Implantação de um Escritório de Processos

A implantação de um Escritório de Processos (EP) não é isenta de desafios. No entanto, com as práticas adequadas e o foco nos fatores críticos de sucesso, é possível transformar esses desafios em oportunidades de melhoria. A seguir são apresentadas estratégias para apoiar a implantação de escritórios de processos, resultado das análises dos artigos levantados neste estudo.

a. Vencendo a resistência à mudança e moldando uma cultura de processos

A resistência à mudança cultural, frequentemente acompanhada pela inércia em relação à gestão por processos, é um obstáculo comum. Para superá-lo, é necessário que os benefícios da gestão por processos e o papel do Escritório de Processos sejam esclarecidos aos integrantes da organização. Workshops iniciais, com foco em esclarecer os benefícios da gestão por processos e o papel estratégico do EP, desmistificam a iniciativa, e são um ponto de partida importante para a conquista do apoio da alta gestão da organização alvo. Simultaneamente, a criação de canais de comunicação eficientes, como plataformas online e boletins informativos, garante que os colaboradores estejam informados sobre o andamento da implementação, ilustrando os resultados positivos conforme são desenvolvidos.

Além disso, o engajamento da equipe, um dos fatores de sucesso destacados, é cultivado através de treinamento e capacitação contínuos. Ao fornecer as habilidades

e o conhecimento necessários para a utilização das novas ferramentas e metodologias associadas à gestão de processos, a equipe se sente mais confiante e motivada a abraçar a mudança. Ademais, uma implementação em fases, com projetos piloto cuidadosamente selecionados, permite que os colaboradores experimentem os benefícios da gestão por processos em pequena escala, construindo uma base sólida de apoio e demonstrando o valor da iniciativa à alta gestão.

Essa abordagem estratégica contribui diretamente para o desenvolvimento de uma cultura de colaboração, inovação e aprendizado, fundamental para o sucesso a longo prazo do EP. Ao envolver a equipe em todas as etapas do processo, incentivando o feedback e reconhecendo as contribuições individuais, cria-se um ambiente propício à mudança cultural e à adoção da gestão por processos como um diferencial competitivo.

b. Superando a falta de recursos

A escassez de recursos, seja humana ou financeira, é um desafio frequente. A elaboração de um estudo de orçamento e viabilidade detalhado é essencial para identificar os custos da implementação, as possíveis fontes de financiamento (incluindo a busca por patrocínios) e o retorno sobre o investimento esperado.

A apresentação clara e convincente das propostas à alta gestão, demonstrando o alinhamento da iniciativa com os objetivos estratégicos da organização e o impacto positivo nos resultados, é crucial para garantir o apoio e os recursos necessários. A obtenção do apoio da alta gestão, além de viabilizar o projeto do ponto de vista financeiro, confere credibilidade à iniciativa e facilita a adesão dos colaboradores.

c. Conquistando o apoio da alta administração

A falta de apoio da alta administração é um obstáculo que pode minar a iniciativa desde o início. Para garantir o sucesso do EP, é fundamental transformar a alta gestão em aliada. A comunicação clara e constante, esclarecendo os benefícios da gestão por processos e o papel estratégico do EP, é fundamental.

A elaboração de um planejamento estratégico alinhado às metas da organização demonstra o valor do EP para o alcance dos objetivos de negócios, além da inclusão de um diagnóstico de dificuldades e necessidades no planejamento que permite identificar os principais gargalos e oportunidades de melhoria, reforçando a importância do EP, ou seja, é importante destacar a visão de longo prazo do EP, posicionando-o como peça fundamental para o crescimento sustentável da organização. Ademais, a implementação em fases, com projetos piloto que gerem resultados visíveis em um curto espaço de tempo, também contribui para manter o apoio da liderança, mesmo em cenários de mudança na gestão.

d. Adaptando o contexto político e burocrático

O contexto político e burocrático de algumas organizações pode ser um desafio adicional. A chave para superá-lo reside na adaptação e na comunicação. Um diagnóstico preciso das dificuldades e necessidades, bem como da maturidade do BPM da organização, é essencial para adaptar as práticas e ferramentas à realidade específica, evitando resistências e atritos.

Fortalecer a comunicação e a interação entre as equipes, através da criação de

canais de comunicação eficientes, promove a colaboração entre as áreas e minimiza o impacto da burocracia. A definição clara de papéis e responsabilidades, documentada e comunicada a todos os colaboradores, reduz a ambiguidade e os conflitos, enquanto a alocação adequada de recursos humanos e tecnológicos garante que o EP tenha as ferramentas e o suporte necessários para superar os obstáculos burocráticos. Além disso, a criação de métodos e artefatos padronizados e a utilização de uma metodologia clara e consistente em toda a organização contribuem para a construção de uma comunicação eficaz por meio de um vocabulário comum, facilitando a gestão de processos e a superação dos desafios do contexto político.

Em conclusão, a implantação de um Escritório de Processos, embora desafiadora, pode ser bem-sucedida quando se adota uma abordagem estratégica, focada na comunicação, no engajamento da equipe, no apoio da alta gestão e na adaptação à cultura e ao contexto da organização. Ao transformar os desafios em oportunidades de aprendizado e aprimoramento, o EP se consolida como peça fundamental para o alcance da excelência operacional e dos objetivos estratégicos da organização.

e. Práticas remanescentes

Assim como qualquer projeto estratégico, a implementação de um EP demanda uma base sólida de recursos. A falta de recursos pode levar ao abandono da iniciativa, especialmente em momentos de mudança na gestão. A alocação adequada garante que o trabalho do EP continue mesmo com alterações no cenário organizacional, reforçando uma visão de longo prazo do EP. Assim, é de extrema importância a alocação de profissionais qualificados e dedicados ao EP, que possuam expertise em áreas como mapeamento, análise, modelagem e otimização de processos, além de gerenciamento de projetos, além da implementação de softwares de BPM que otimizam o mapeamento, análise, desenho, execução, monitoramento e aprimoramento dos processos.

Em uma organização, nem todos os processos produzem o mesmo impacto. Ao focar em processos com maior impacto nos objetivos estratégicos, o EP gera resultados visíveis mais rapidamente, motivando a equipe, comprovando o valor da iniciativa e incentivando a adesão de outras áreas. Resultados positivos em áreas críticas reforçam a importância do EP para a alta gestão, garantindo o apoio da alta gestão e os recursos necessários para a continuidade do projeto. Outrossim, iniciar por projetos menores e com maior chance de sucesso permite identificar e corrigir falhas em um ambiente controlado antes de expandir a implementação para processos mais complexos.

Uma gestão eficiente de processos depende da capacidade de medir o desempenho e identificar áreas de aprimoramento, ou seja depende da definição de Indicadores de Desempenho (KPIs) relevantes e confiáveis. Os KPIs fornecem dados concretos para acompanhar a evolução do EP, avaliar se os objetivos estão sendo atingidos e identificar desvios que exigem ações corretivas. Métricas claras e objetivas comprovam o impacto positivo do EP nos resultados da organização, justificando os investimentos e reforçando a importância da iniciativa, além de permitir identificar gargalos, ineficiências e oportunidades de otimização, alimentando um ciclo virtuoso de melhoria contínua.

A implementação do EP não termina com a otimização dos primeiros processos. O ambiente de negócios é dinâmico, novas tecnologias surgem e as necessidades dos

clientes evoluem, dessa forma um monitoramento contínuo permite que o EP se adapte às mudanças e mantenha sua relevância. Tendo em vista que, processos otimizados hoje podem se tornar obsoletos com o tempo, a busca constante por melhorias garante que os processos se mantenham eficientes, ágeis e alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

5.1. Modelo de implantação de EP

A principal contribuição desta investigação, tendo por base um mapeamento sistemático, é a consolidação de ações de sucesso na implantação de escritórios de sucesso através do Modelo de Implantação de Escritórios de Processos (MIEP). Diante do que já foi exposto neste artigo, sabe-se que a implantação de escritórios de processo considera especificidades individuais de cada caso. No entanto, o objetivo central nesta seção é evidenciar no modelo MIEP as boas práticas que tragam orientação geral para este tipo de implantação.

Sabe-se, portanto, que para propor um modelo não basta identificar as práticas mais frequentes nos estudos analisados e inserí-las em um novo modelo, chamando-o de mais eficaz. Como não temos os meios e condições para validar nosso modelo em uma organização, e nem todos os estudos analisados contavam com modelos validados e implantados, foi decidido por uma abordagem teórica mais abrangente. Dessa maneira, as respostas para as perguntas de pesquisa do mapeamento conduzido, apoiaram ativamente nesta construção.

O MIEP é organizado em categorias (Figura 5): Planejamento, Estrutura e Governança, Gestão da mudança, Metodologia de Implantação, e Monitoramento e Melhoria. Estas, uma vez organizadas em fluxo de operação (Figura , contribuem com a execução da implantação de escritórios de processos, segundo a literatura.

A Figura 6 ilustra um fluxo de implantação de EP que, embora siga uma sequência lógica, enfatiza a natureza paralela de diversas atividades para maior agilidade e efetividade. Para a implantação ocorrer, são previstas três grandes fases, concebidas por fundamento pelas categorias levantadas no mapeamento sistemático. Para cada fase prevista no modelo, é traçado um conjunto de boas práticas, organizadas em tarefas.

Fase 1: Planejamento:

- Planejamento Estratégico Alinhado: Definir a missão, visão, objetivos e escopo do EP, alinhando-os à estratégia da organização.
- Diagnóstico: Levantar problemas, dificuldades, necessidades e oportunidades de otimização, analisando o ambiente organizacional e a maturidade da gestão por processos.
- Estudo de Orçamento: Avaliar a viabilidade financeira da implantação do EP, incluindo custos, recursos e retorno sobre o investimento (ROI) esperado.
- Apresentação das propostas à alta gestão da organização para validação: Concomitantemente ao planejamento, buscar a aprovação da alta gestão para garantir o apoio estratégico e a alocação de recursos necessários.

Fase 2: Estruturação e Engajamento

- Estrutura e Governança:

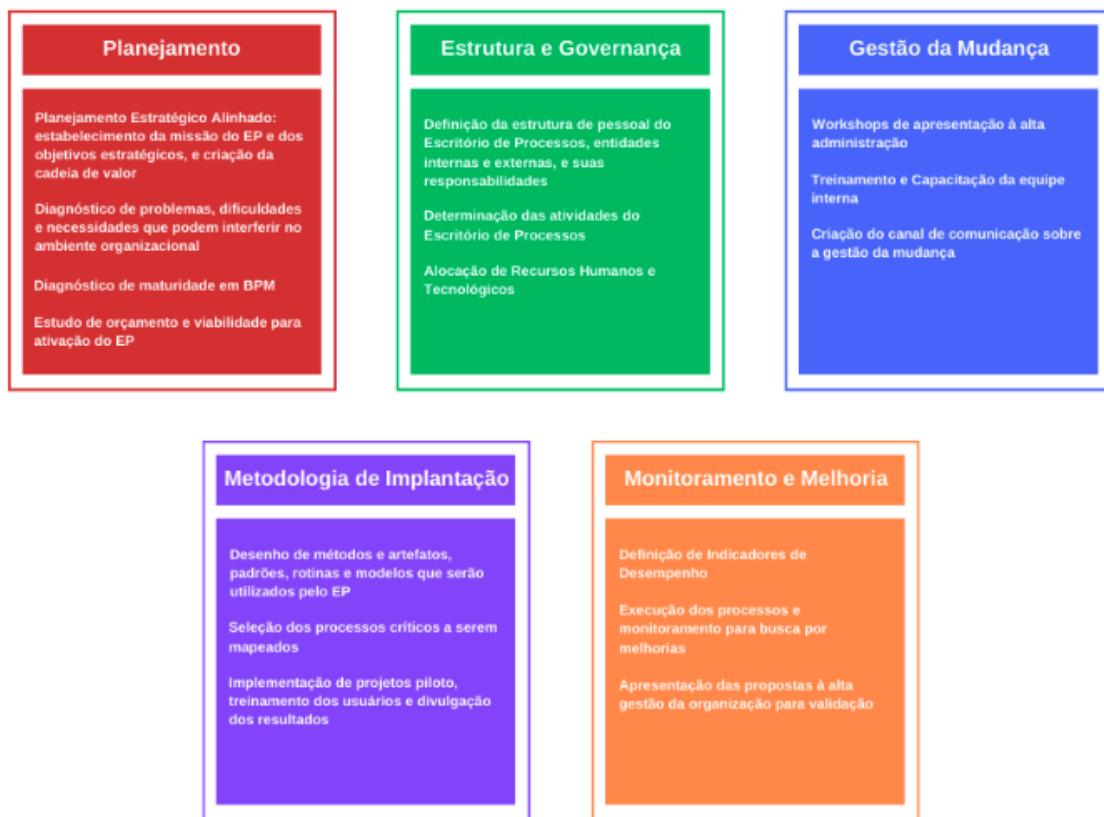


Figura 5. Categorização de boas práticas para a implantação de EP.

- Definição da estrutura do EP: Estabelecer a estrutura organizacional, os papéis, as responsabilidades, os níveis de autoridade, as atividades e os processos de tomada de decisão do EP.
- Alocação de Recursos Humanos e Tecnológicos: Designar profissionais qualificados para o EP e prover as ferramentas tecnológicas necessárias para a gestão de processos.
- Gestão da Mudança:
 - Workshops: Apresentar o EP à alta administração e aos colaboradores impactados, explicando os benefícios, objetivos e impactos esperados.
 - Treinamento e Capacitação: Capacitar a equipe interna e os usuários-chave nas ferramentas, metodologias e conhecimentos em gestão de processos.
 - Criação de Canal de Comunicação: Estabelecer um canal de comunicação transparente e bidirecional para compartilhar informações, progressos, dúvidas e feedback sobre o EP.
- Apresentação das propostas à alta gestão da organização para validação: Após a definição da estrutura, alocação de recursos e planejamento da gestão da mudança, apresentar novamente à alta gestão para validação.

Fase3: Implementação e Monitoramento

- Metodologia de Implantação:
 - Desenho de Métodos e Artefatos: Definir os métodos, técnicas, ferramentas, modelos e documentação a serem utilizados pelo EP na gestão de processos.
 - Seleção dos Processos Críticos: Priorizar os processos a serem otimizados, considerando o impacto estratégico, a viabilidade e os recursos disponíveis.
 - Implementação de Projetos Piloto: Implementar os processos otimizados em pequena escala para testar a solução, coletar feedback e realizar ajustes.
- Monitoramento e Melhoria:
 - Definição de Indicadores de Desempenho: Estabelecer indicadores-chave de performance (KPIs) para acompanhar o progresso, mensurar o sucesso e identificar áreas de aprimoramento.
 - Execução dos Processos e Monitoramento: Colocar em prática os processos otimizados, acompanhando os indicadores de desempenho e identificando oportunidades de melhoria.
- Apresentação das propostas à alta gestão da organização para validação: A cada etapa concluída, apresentar os resultados e obter a validação da alta gestão, garantindo o alinhamento e o apoio contínuo.

A tarefa ”Apresentação das propostas à alta gestão da organização para validação”, embora representada em momentos específicos no fluxograma, é uma atividade contínua durante todo o processo. A comunicação constante com a alta gestão é fundamental para manter o apoio, garantir o alinhamento estratégico e obter os recursos necessários ao longo da implantação do EP.

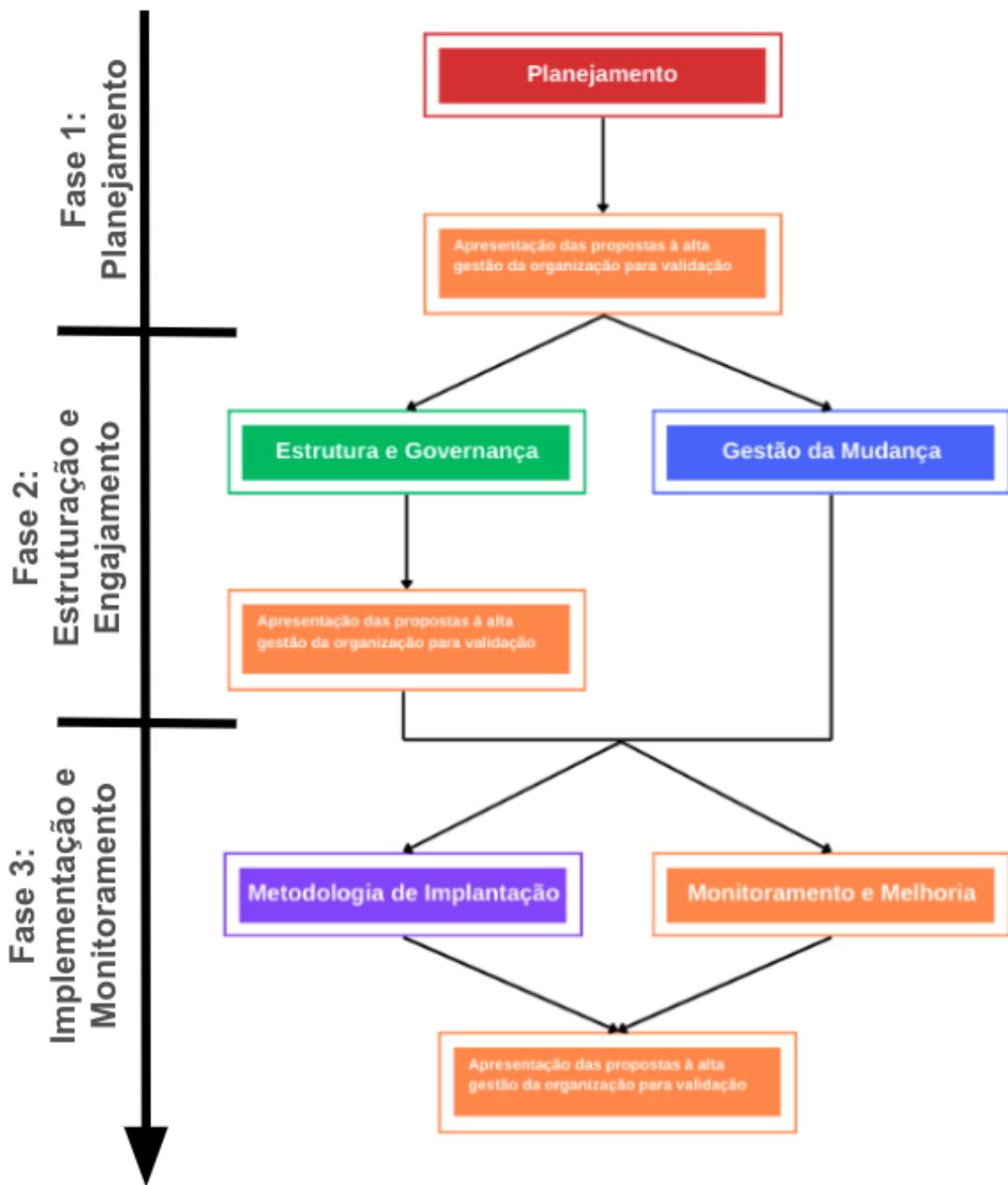


Figura 6. MIEP representado em fluxo.

5.2. Limitações e ameaças do MIEP

Sobre as limitações do mapeamento, devido à especificidade do tema investigado e à forma de estruturação das strings de busca, foi encontrado e analisado um número reduzido de estudos; em razão disso, nota-se uma desproporção considerável em relação aos tipos de organizações estudadas, maioria públicas e instituições de educação. Esse desequilíbrio pode ser explicado pela hipótese de empresas públicas e educacionais terem uma maior propensão a abrirem espaço para o desenvolvimento de estudos. Dessa forma, é possível dizer que as informações extraídas — modelos de implantação, fatores de su-

cesso/fracasso e desafios — podem possuir alguma espécie de viés associado por não incluírem organizações com uma diversidade razoável de esferas e setores de atuação.

Além disso, algumas lacunas de conhecimento dos estudos podem ser destacadas, como a impossibilidade de execução do modelo de implantação ou até mesmo sua validação, cuja causa advém de diversos motivos, como a falta de disponibilidade de tempo evidenciada em (SENA, 2018) e em (FARIA et al., 2019). A partir disso, uma sugestão para pesquisas futuras compreende a criação do Escritório de Processos de acordo com os modelos projetados com intuito de confirmar suas efetividades; porém, vale ressaltar que deve haver um planejamento bem estruturado para a realização desses estudos, uma vez que o processo de implantação se trata de um projeto de longo prazo.

Nesse sentido, outra recomendação para trabalhos futuros consiste na realização de estudos em organizações diversas, promovendo, quando possível, em empresas privadas ou até mesmo públicas que não pertençam ao setor educacional. Tais estudos podem abranger não apenas o desenvolvimento de um modelo de implantação, mas também a investigação do processo de implantação nessas empresas que possuem uma estrutura organizacional de gestão de processos mais consolidada.

6. Conclusão

Esta pesquisa realizou um mapeamento sistematizado e suas respectivas análises dos diferentes aspectos do processo de criação de um EP. Com esse propósito, foram coletadas e cruzadas informações da literatura sobre desafios e suas resoluções; fatores que contribuem para o sucesso e fracasso da implantação; e etapas de outros modelos de implementação. A partir disso, foi gerado um modelo teórico para apoio à execução de um plano de ação para a implantação de Escritório de Processos.

A investigação feita no mapeamento revelou que a estruturação de um ecossistema propício para a gestão de processos possui um grau de complexidade elevado; em razão do grande potencial de transformação que advém da atuação desse órgão. Dessa forma, devem ser considerados diversos aspectos sociais, estruturais e burocráticos da organização, de modo a estabelecer um projeto de criação do EP personalizado que considere essas limitações financeiras e culturais. Caso contrário, o estabelecimento do Escritório de Processos tende a ser mal sucedido devido a fatores como a falta de adesão dos colaboradores — em nível de gestão ou operacional —, restrições de tempo para o desenvolvimento do trabalho ou escassez de recursos, por exemplo.

Diante disso, foram descobertas algumas medidas preventivas como o alinhamento estratégico e a análise contextual da organização; algumas atividades recomendadas para estruturação do EP em nível físico e organizacional; também foram elaboradas práticas para promoção de engajamento e de envolvimento do colaboradores, por meio de treinamentos e workshops. Além disso, foram formuladas algumas ações iniciais recomendadas para o EP que envolvem padronização de modelos e implementação de projetos pilotos; juntamente com o estabelecimento de indicadores de desempenho a fim de garantir o sucesso do projeto. Nesse sentido, cada fase da implementação deve ter seus resultados e planejamentos validados com a alta gestão da organização, com intuito de evitar retrabalho do EP, promovendo também alinhamento e engajamento dos gestores

com o projeto.

Como foi discutido, esse tema é bem específico e as strings de busca estruturadas não foram abrangentes, de modo que não foram encontrados muitos conteúdos relacionados com o assunto, o que resultou num número limitado de estudos analisados. Em vista dessas limitações, recomenda-se para trabalhos futuros: a implantação ou validação efetiva do modelo aqui proposto, a fim de verificar possíveis vieses associados às informações coletadas; acompanhamento de longo prazo da operacionalização do Escritório de Processos; e a avaliação dos impactos da gestão de processos na eficiência das organizações de diferentes tipos. A partir desses estudos, espera-se reduzir lacunas de conhecimento na literatura sobre este tema que promete trazer inúmeros resultados positivos no setor público e no ambiente de mercado.

Referências

- [Brodbeck et al. 2013] Brodbeck, A. F., Musse, J. I., Branco, G. M., and Torres, I. d. S. (2013). Implementação de escritório de processos em instituições de ensino superior. *Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur (13.: 2013 nov 27-29: Buenos Aires, Argentina). Rendimientos académicos y eficacia social de la universidad:[memorias][recurso eletrônico]. Buenos Aires: UTN-FRBA, 2013.*
- [Dumas et al. 2013] Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A., et al. (2013). *Fundamentals of business process management*, volume 1. Springer.
- [Faria et al.] Faria, A. G. et al. Desenvolvimento do inova-um modelo para a adoção do escritório de processos como mecanismo de inovação organizacional. Master's thesis.
- [Hammer 2014] Hammer, M. (2014). What is business process management? In *Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems*, pages 3–16. Springer.
- [Harmon 2019] Harmon, P. (2019). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Morgan Kaufmann.
- [Laura and de Andrade 2021] Laura, L. and de Andrade, A. (2021). Escritório de processos no serviço público: Um estudo sobre as formas de atuação. *GESTIN-Revista International de Gestão, Direito e Turismo*, (23):109–119.
- [Lautert et al. 2020] Lautert, A. F., da Fontoura Vieira, J. F., Marcon, A., and Marcon, É. (2020). Proposta de modelo de implementação de escritório de processos para organizações públicas. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 10:01–18.
- [Lourenço 2023] Lourenço, R. D. S. (2023). Proposta para implantação de um escritório de processos no if sudeste mg. Master's thesis, Universidade Federal Fluminense.
- [Miranda 2009] Miranda, N. d. S. (2009). Proposta de modelo de escritório de processos para ifes: um caso unb.
- [Oliveira 2014] Oliveira, J. A. P. d. (2014). Fatores envolvidos na estruturação de um escritório de processos em uma organização pública: Uma pesquisa-ação. Master's thesis, Universidade federal de pernambuco.

- [Pinho et al. 2008] Pinho, B., Cappelli, C., Baiao, F. A., Santoro, F. M., Paim, R., and Nunes, V. (2008). 0001/2008-estruturação de escritório de processos. *RelaTe-DIA*.
- [Rosemann and vom Brocke 2014] Rosemann, M. and vom Brocke, J. (2014). The six core elements of business process management. In *Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems*, pages 105–122. Springer.
- [Schmoeckel 2015] Schmoeckel, E. R. (2015). Implantação de um escritório de processos: Estudo de caso em uma empresa do setor de tecnologia da informação.
- [Sena 2018] Sena, G. d. S. (2018). Proposta de um modelo de implantação de um escritório de processos em uma universidade pública. *UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO - UFERSA*.
- [Tregear et al. 2010] Tregear, R., JESUS, L., and Macieira, A. (2010). Estabelecendo o escritório de processos. *Rio de Janeiro: Elo Group*, 133:12.