

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
EM SISTEMAS PRODUTIVOS

JULIA ALVES DA SILVA MUNIZ BARRETO

OS ELEMENTOS DA GESTÃO POR PROCESSOS INFLUENCIADORES NA  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

São Paulo  
Março/2016

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
EM SISTEMAS PRODUTIVOS

JULIA ALVES DA SILVA MUNIZ BARRETO

OS ELEMENTOS DA GESTÃO POR PROCESSOS INFLUENCIADORES NA  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

São Paulo  
Março/2016

JULIA ALVES DA SILVA MUNIZ BARRETO

OS ELEMENTOS DA GESTÃO POR PROCESSOS INFLUENCIADORES NA  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Antônio César Galhardi e coorientação do Prof. Dr. Hamilton Pozo.

São Paulo

Março/2016

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CEETEPS

B273e Barreto, Julia Alves da Silva Muniz  
Os elementos da gestão por processos influenciadores na  
implantação do plano estratégico. / Julia Alves da Silva Muniz  
Barreto. – São Paulo : CEETEPS, 2016.  
83 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Antonio César Galhardi  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em  
Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica  
Paula Souza, 2016.

1. Gestão por processos. 2. Planejamento estratégico. 3.  
Implantação da estratégia. 4. Estratégia. I. Galhardi, Antonio César.  
II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III.  
Título.

JULIA ALVES DA SILVA MUNIZ BARRETO

OS ELEMENTOS DA GESTÃO POR PROCESSOS INFLUENCIADORES NA  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

---

Prof. Dr. Antônio César Galhardi  
Orientador

---

Prof. Dr. Hamilton Pozo  
Coorientador

---

Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres  
Membro

---

Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane  
Membro

São Paulo, 29 de março de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Hamilton Pozo, pelo incentivo, sugestões e apoio durante todo o desenvolvimento desta pesquisa. E ao Prof. Dr. Antônio César Galhardi por sua contribuição à pesquisa.

Aos componentes das bancas do Seminário de Pesquisa, Qualificação e Defesa pela disponibilidade e valiosas contribuições.

Aos professores do Programa de Mestrado, em especial àqueles com os quais pude aprender durante as disciplinas.

Aos amigos do curso, que compartilharam todas as dúvidas, dificuldades e alegrias durante este período.

Ao meu marido e minha família pelo incentivo constante e compreensão em relação a todos os momentos de ausência e ansiedade.

## RESUMO

BARRETO, J. A. S. M.. Os elementos da gestão por processos influenciadores na implantação do plano estratégico. 83 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016.

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar os elementos da Gestão por Processos que influenciam a implantação do plano estratégico, mensurada a partir do sucesso no cumprimento de metas e ações estratégicas. A pesquisa reforça que grande parcela das organizações falha no processo de implementação de estratégias, o que significa que ainda existem lacunas a serem preenchidas entre a definição de um plano estratégico e a sua operacionalização. O referencial teórico empregado consolida os principais conceitos sobre três temas relevantes ao objetivo desta pesquisa: a gestão estratégica, incluindo classificação de estratégias, a discussão do processo de gestão estratégica e por fim conceitos de implantação e acompanhamento da estratégia. O método utilizado foi quali-quantitativo, com utilização de um *survey*. O questionário apresenta 21 questões fechadas de escala Likert e quatro questões abertas, todas relacionadas às práticas de gestão estratégica, práticas de gestão por processos e à eficácia na implantação do plano estratégico. A amostra da pesquisa foi de 18 organizações de grande porte, cujos dados foram empregados em testes estatísticos para análise de correlação, além da análise qualitativa de conteúdo das questões abertas. A partir das análises realizadas na amostra pesquisada concluiu-se que os elementos da gestão por processos que influenciam a implantação do plano estratégico são: visão sistêmica da organização a partir do estabelecimento de processos, integração e alinhamento entre áreas a partir da definição de responsáveis por processos interfuncionais e melhoria do desempenho de processos a partir do monitoramento de indicadores.

Palavras-Chaves: Gestão por processos, Planejamento estratégico, Implantação da estratégia, Estratégia.

## ABSTRACT

BARRETO, J. A. S. M.. The process management elements that influences the strategic plan implementation. 83 f. Dissertation (Professional Master in Management and Technology in Production system). State Technology Education Center Paula Souza, São Paulo, 2016.

This dissertation aims to identify the Business Process Management elements that have influence on the strategic implementation, from the success in meeting goals and strategic actions. Most organizations fail at the strategic implementation, what means that there is still a need to fill the gaps between the strategic plan definition and its operationalization. The theoretical framework employed consolidates the main concepts for three relevant themes to the purpose of this research: strategic management, including strategies classification, discussion of the strategic management process and finally concepts of strategic implementation and monitoring. Another central theme in this research is Business Process Management, including definition of business process, process management practices and critical success factors for its implementation. Lastly, it discusses the relevance of project, program and portfolio management for the implementation of organizational strategy. The method used was qualitative and quantitative, using a survey with 21 quantitative questions based on Likert scale and four qualitative questions, all related to the strategic management and process management practices, and effectiveness in the strategic plan implementation. The research sample was 18 large organizations, whose collected data were used in statistical tests for correlation, as well as qualitative analysis for the opened questions. The analysis guided to the conclusion that the Business Process Management elements that have influence on the strategic implementation are organization holistic vision, from process establishment; departments integration and alignment, from defining cross-functional process responsible; and process performance improvement, from indicator monitoring.

Key words: Business process management, Strategic planning, Strategic implementation, Strategy.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais temas e autores da Fundação Teórica.....	9
Quadro 2 - Os seis elementos centrais de BPM.....	30
Quadro 3- Síntese das práticas avaliadas no Diagnóstico .....	32
Quadro 4 - Descrição dos fatores críticos de sucesso.....	34
Quadro 5 - Visão comparativa entre projeto, programa e portfólio .....	36
Quadro 6 - Desenho de Pesquisa .....	41
Quadro 7 - Variáveis quantitativas da pesquisa de campo .....	43
Quadro 8 - Variáveis qualitativas da pesquisa de campo .....	44
Quadro 9 - Síntese das práticas avaliadas no Diagnóstico (com destaque das práticas encontradas no resultado da pesquisa).....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teste de normalidade Shapiro-Wilk.....	47
Tabela 2 - Estatísticas de confiabilidade .....	49
Tabela 3 - Estatística de item para Alfa de Cronbach .....	49
Tabela 4 - Coeficiente de Spearman.....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência de respostas das variáveis de Práticas de Gestão Estratégica (histogramas) .....	50
Gráfico 2 - Frequência de respostas das variáveis de Práticas de Gestão por Processos (histogramas) .....	52
Gráfico 3 - Frequência de respostas das variáveis de Eficácia da Implantação do Plano Estratégico (histogramas) .....	53

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais etapas do processo de administração estratégica .....	16
Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	19
Figura 3 - Evolução no agrupamento de atividades de um negócio.....	24
Figura 4 - Modelo básico de cadeia de valor.....	25
Figura 5 - Ciclo de Vida BPM.....	26
Figura 6 - Escala do Diagnóstico de Maturidade .....	32
Figura 7 - O contexto organizacional da Gestão de Portfólio .....	38

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Questão de pesquisa.....	7
1.2	Objetivos.....	7
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	9
2.1	Gestão estratégica .....	10
2.1.1	O processo de estratégia .....	15
2.1.2	Implementação e acompanhamento da estratégia .....	19
2.2	Gestão por processos .....	21
2.2.1	Processos de negócio .....	22
2.2.2	Gestão orientada por processos .....	23
2.2.3	Práticas e Maturidade da Gestão por Processos .....	29
2.2.4	Fatores críticos de sucesso para implantação das práticas de Gestão por processos.....	33
2.3	Gestão de projetos, programas e portfólio .....	35
2.3.1	Definição de Gestão de projetos, programas e portfólio .....	35
2.3.2	Projetos como meio de implementação da estratégia organizacional .....	37
3.	MÉTODO DE PESQUISA.....	40
3.1	População e Amostra .....	42
3.2	Instrumento de Coleta .....	43
3.3	Análise dos dados .....	45
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	47
4.1	Análise de confiabilidade do instrumento .....	47
4.2	Análise da estatística descritiva .....	50
4.3	Análise de correlação .....	54
5.	CONCLUSÃO.....	65

6. REFERÊNCIAS .....	67
APÊNDICES .....	70
Apêndice A: Questionário .....	70
Apêndice B: Dados das empresas respondentes.....	73
Apêndice C: Respostas das questões fechadas .....	74
Apêndice D: Respostas das questões abertas .....	75
Apêndice E: Tabela de estatística descritiva .....	79
ANEXOS.....	80
ANEXO A: Critérios de avaliação de maturidade das práticas de gestão por processo .....	80

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os elementos da Gestão por Processos que influenciam a implantação do plano estratégico, mensurada a partir do sucesso no cumprimento de metas e ações estratégicas.

Independente da metodologia de planejamento estratégico, de sua formalidade ou diversidade dos seus objetivos, a definição e o gerenciamento das ações que irão garantir a efetividade da estratégia são sempre os pontos críticos para o sucesso de uma organização.

As estratégias organizacionais são elaboradas por meio de metodologias e ferramentas claras, que em geral resultam em um plano que visa o aumento da competitividade com o aumento da produtividade e da satisfação das necessidades dos clientes. Entretanto, incorporar esses ideais aos processos da organização exige modelos de gestão, metodologias e estruturas organizacionais não tão claras.

Pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (2005) apontam que 67% das estratégias das áreas de RH e TI não refletem a estratégia corporativa e que 60% das organizações não associam seu orçamento às prioridades estratégicas. Além disso, esta mesma pesquisa indica que 90% da bonificação dos funcionários da linha de frente não estão relacionados com o sucesso ou fracasso da execução da estratégia e que 95% do trabalhador típico das empresas não conhecem ou não entendem sua estratégia.

Isto significa que ainda existem lacunas a serem preenchidas entre a definição de um plano estratégico e a sua operacionalização. São inúmeras as metodologias e ferramentas que facilitam o processo de planejamento estratégico e ainda maior o número de opções para tornar a operação de uma empresa mais eficiente. Entretanto, quando se compara o plano estratégico definido com as iniciativas executadas e resultados alcançados, ainda hoje há uma grande deficiência.

Neste cenário, a Gestão Orientada por Processos (ou BPM, do inglês *Business Process Management*) surge como uma disciplina de gestão que busca identificar o “foco do cliente” e promover a visão sistêmica da organização, podendo, assim, facilitar o processo de implantação da estratégia. No livro *Estabelecendo o Escritório de*

Processos, Tregear, Jesus e Macieira (2010) apontam como primeira responsabilidade do escritório de processos a tradução da visão estratégica para a operação. Como consequência da execução da estratégia definida, o escritório de processos será também responsável pela melhoria contínua, por coordenar as iniciativas de melhoria e inovação de processo, dar apoio às atividades de gestão da mudança na organização, fornecer recursos internos para a evolução do BPM na organização, entre outros.

A partir da compreensão do real impacto das práticas de gestão de processos sobre a implementação da estratégia, este trabalho poderá contribuir para as disciplinas de estudo Gestão por Processos, uma vez que identificará práticas que contribuem mais diretamente para o atingimento dos objetivos da organização e também para a Gestão Estratégica, pois indicará um possível caminho para facilitar a implementação do plano estratégico.

### **1.1 Questão de pesquisa**

Ao analisar como se dá a implantação do plano estratégico em organizações que adotaram a Gestão por Processos, esta pesquisa irá responder à seguinte pergunta: Existem elementos da Gestão por Processos que influenciam a implantação de um Plano Estratégico?

### **1.2 Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é:

- Identificar os elementos da Gestão por Processos que influenciam a implantação do plano estratégico, mensurada a partir do sucesso no cumprimento de metas e ações estratégicas.

A partir deste objetivo geral, estendem-se os seguintes objetivos específicos:



- Identificar os fatores críticos de sucesso para a implantação das práticas de gestão orientadas a processos;
- Avaliar modelos de mensuração da eficácia da implantação do plano estratégico;
- Identificar a correlação entre práticas de Gestão por Processos e a eficácia da implantação do plano estratégico.

Para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, este trabalho está organizado da seguinte forma: a fundamentação teórica apresentada na Seção 2 faz um levantamento dos principais modelos de Gestão Estratégica, promove o entendimento de práticas e fatores críticos para o sucesso da Gestão por Processos e o entendimento da Gestão de Portfólio, Projetos e Programas como meio para implantação da estratégia. A partir dos conceitos analisados na bibliografia, a Seção 3 apresenta o método de pesquisa que será utilizado para obtenção e análise de dados que respondam à pergunta pesquisa. A Seção 4 explora a análise e discussão dos resultados da pesquisa e a Seção 5 apresenta as considerações finais. Por fim, há a Referência Bibliográfica com menção a todas as fontes de consulta utilizadas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo visa consolidar os principais conceitos encontrados sobre três temas relevantes ao objetivo desta pesquisa, no âmbito da literatura de gestão de negócios. Primeiramente, é abordada uma revisão teórica de Gestão Estratégica, incluindo classificação de estratégias, a discussão do processo de gestão estratégica e, por fim, apresentam-se conceitos de implantação e acompanhamento da estratégia.

Outro tema central nesta pesquisa é a Gestão por Processos, que será apresentado na segunda seção deste capítulo, abrangendo a definição de processo de negócio, práticas de Gestão por Processos e os fatores críticos de sucesso para a sua implementação. Por fim, a última seção deste capítulo irá discorrer sobre a relevância da Gestão de projetos, programas e portfólio para a implantação da estratégia organizacional.

Para facilitar a compreensão dos temas apresentados nesta fundamentação teórica, o Quadro 1 abaixo resume os assuntos abordados na pesquisa, destacando as principais contribuições de cada autor.

Quadro 1 - Principais temas e autores da Fundação Teórica

Assunto	Autor	Tópicos abordados
Gestão Estratégica	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cinco definições de Estratégia;</li> <li>· Dez escolas do pensamento estratégico</li> </ul>
	Porter (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cinco forças competitivas</li> <li>· Estratégias competitivas genéricas</li> </ul>
	Hamel e Prahalad (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definição de Estratégia</li> <li>· Ações para aumentar a influência da organização no mercado mundial</li> </ul>
	Certo e Peter (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Processo de estratégia: cinco etapas da administração estratégica</li> </ul>
	Mintzberg, Quinn, Lampel, Ghoshal (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Processo de estratégia: quatro etapas da gestão estratégica</li> </ul>
	Kaplan e Norton (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Implantação da estratégia</li> <li>· <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)</li> </ul>

Quadro 1 - Principais temas e autores da Fundação Teórica (continuação)

Assunto	Autor	Tópicos abordados
Gestão por Processos	ABPMP (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definição de processo de negócio</li> <li>· Ciclo da Gestão de Processos</li> </ul>
	Jesus e Macieira (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definição de processo e de Gestão Orientada por Processos</li> <li>· Práticas da Gestão por Processos</li> <li>· Modelo de Avaliação de Maturidade da Gestão por Processos</li> </ul>
	Brocke e Rosemann (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Modelo de Avaliação de Maturidade da Gestão por Processos</li> </ul>
	Bullen e Rockart (1981)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definição de Fatores Críticos de Sucesso</li> </ul>
	Santos, Santana e Alves (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fatores Críticos de Sucesso em BPM</li> </ul>
Gestão de Projetos, Programas e Portfólio	PMI (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definições de projetos e programas</li> <li>· Conceitos de Gestão de Projetos</li> </ul>
	PMI (2013a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definição de portfólio de projetos</li> <li>· Conceitos de Gestão de Portfólio</li> <li>· Relação entre projetos e implantação da estratégia</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

## 2.1 Gestão estratégica

Para compreender a efetividade da implantação da estratégia, tema central deste trabalho, é relevante o entendimento de conceitos de estratégia e as principais escolas da gestão estratégica. A palavra estratégia vem do grego antigo e significa a qualidade ou habilidade do general. Mintzberg et al (2006) trazem a definição de estratégia competitiva, que significa decidir e realizar um conjunto de atividades diferentes para entregar um mix único de valores para seus clientes, colocando a organização em uma posição diferenciada em relação aos seus concorrentes. De forma complementar, Marino (2005) propõe que no mundo corporativo pode-se entender por estratégia o conjunto de novas regras e diretrizes que orientam o processo de desenvolvimento das organizações.

Já para Porter (1985), uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável, ou seja, que permite flexibilidade para combater as cinco forças competitivas (entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes). O conceito de forças competitivas expande a

ideia de que a concorrência somente ocorre entre empresas que produzem o mesmo tipo de bem e serviço, é o que o autor denomina de rivalidade ampliada.

As cinco forças competitivas são: (1) Entrantes Potenciais, caracterizados por novas empresas que entram para um ramo de negócio com o objetivo de ganhar parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento de negócio. (2) Fornecedores, caracterizados pelo poder de barganha dos fornecedores sobre as empresas de um ramo de negócio, com ameaças de elevação de preços, diminuição de qualidade, etc., implicando também a diminuição da rentabilidade. (3) Compradores que, em função de seu poder de barganha, podem forçar a baixa dos preços da indústria vendedora, bem como a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, fazendo com que o grupo de empresas vendedoras entre em concorrência acirrada. (4) Substitutos, isto é, empresas que fabricam produtos substitutos aos produzidos por uma indústria. Neste caso, a lucratividade pode ser reduzida a partir do momento em que os produtos substitutos ofereçam uma alternativa de preço e qualidade mais atraente para os consumidores. (5) Concorrentes que, por sua vez, caracterizam-se por disputas por parcelas de mercado entre as empresas de um mesmo ramo de negócio, podendo assumir diversas formas, tais como: concorrência de preços, adição de valor a produtos e serviços, e assim sucessivamente.

Uma vez que as forças competitivas sejam conhecidas, Porter (1985) prescreve três possíveis estratégias competitivas genéricas que podem ser adotadas pelas organizações. A primeira delas é a Liderança no Custo Total, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. A segunda opção de estratégia competitiva é a Diferenciação, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor - para tanto a empresa deve investir mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade. Por fim, a estratégia competitiva de Enfoque significa escolher um alvo restrito, em que a firma atende a necessidades específicas de um determinado grupo; dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

Ampliando a visão e estratégia competitiva de Porter (1985), Hamel e Prahalad (2005) trazem uma visão mais contemporânea de que a realidade competitiva possui como

meta a transformação dos setores, não apenas das organizações. Neste contexto, ser cada vez melhor que a concorrência não basta, a empresa deve moldar o futuro para poder fazer parte dele. Nesse sentido, os autores afirmam que “uma organização deve ser pensada como um conjunto de competências distintivas, criando formas inteiramente novas de vantagem competitiva, aproveitando oportunidades emergentes” (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Portanto, Hamel e Prahalad (2005) defendem que o objetivo de qualquer empresa determinada a captar uma fatia dos futuros lucros de uma nova arena de oportunidades é maximizar sua fatia de influência sobre a trajetória de desenvolvimento do setor. E para isso precisa investir em cinco ações: (1) Criar e administrar coalizões (integração com ampla variedade de empresas); (2) Investir em competências essenciais; (3) Aprender e experimentar no mercado; (4) Definir padrões e influenciar a regulamentação; (5) Criar uma marca e uma rede de distribuição global.

Nota-se pela distinção entre as teorias de Porter (1985) e Hamel e Prahalad (2005) que a definição de estratégia e a forma como é formulada e executada nas organizações variam entre autores e épocas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam em seu livro “O safári de estratégia” cinco definições e dez escolas do pensamento estratégico.

Em relação às definições, os autores as classificam como os 5P's para estratégia, sendo o primeiro a estratégia como um plano, isto é, o caminho para ir da situação atual até o status desejado. Uma segunda forma de encarar a estratégia corporativa é como se ela descrevesse e garantisse a consistência e o comportamento ao longo do tempo, ou seja, a estratégia como um padrão. O terceiro P da estratégia é posição, isso significa a localização de determinados produtos em determinados mercados. Para outros, a estratégia é uma perspectiva (quarto P da estratégia), ou seja, a estratégia é responsável por descrever a maneira fundamental de uma organização ser e executar suas atividades. O quinto P da estratégia é o truque (do inglês *ploy*), isto é, uma manobra específica para superar os concorrentes.

Essas definições foram aplicadas e combinadas ao longo da história por diferentes autores do tema estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) organizam o tema em dez escolas de planejamento estratégico:

a) Escola do Design: A formulação da estratégia como um processo de concepção, pautado pela análise SWOT (pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades) para a

criação da estratégia. A escola considera a estratégia racional e lógica, feita pelo executivo principal. O processo de implementação apresenta separação estanque da fase de formulação, somente possível quando a estratégia for única, simples e explícita. A principal crítica à escola do design e a inflexibilidade da estratégia;

b) Escola do Planejamento: A formulação da estratégia como um processo que formaliza o planejamento estratégico e fixa objetivos, destacando: forte presença de auditoria interna e externa para a avaliação da estratégia; separação entre o planejamento e a execução; e presença de assessorias externas;

c) Escola do Posicionamento: A formulação da estratégia como um processo analítico. A base da escola do posicionamento está na teoria econômica da organização industrial. A partir da estrutura de mercado, constroem-se estratégias na busca de vantagens competitivas. Surgem as estratégias genéricas de Porter, liderança em custo e diferenciação identificadas a partir do modelo das cinco forças competitivas: i) poder de barganha dos fornecedores; ii) poder de barganha dos clientes; iii) barreiras à entrada; iv) ameaças de produtos substitutos; e v) rivalidade interna da indústria. A análise da cadeia de valor, das atividades primárias e secundárias relacionadas à agregação de valor para as organizações, complementa a base da formulação da estratégia. Assim como nas escolas do design e do planejamento, a do posicionamento sublinha como principal crítica, a formalidade, a rigidez, a análise pura e a reduzida síntese da estratégia;

d) Escola Empreendedora: A formulação da estratégia como um processo visionário, pautado na mente do líder por meio de tentativas, o que gera uma destruição criativa. O crescimento é dado como meta, e a visão substitui a formulação de um plano esquematizado, sendo emergente. Como crítica, destacam-se a centralização no líder, o processo baseado na intuição e a rigidez;

e) Escola Cognitiva: A formulação da estratégia como um processo mental, que tem como base a psicologia cognitiva das décadas de oitenta e noventa. O processo cognitivo como: confusão na identificação de tendências, processamento de informações, mapeamento, realização de conceito e construção. A escola pauta-se pela dificuldade de elaboração da estratégia, de execução e de mudança. A principal crítica está na limitada aplicabilidade prática;

f) Escola do Aprendizado: A formulação da estratégia como um processo emergente. A complexidade e imprevisibilidade das organizações impedem o controle deliberado e a formulação precisa da estratégia. A formulação e a implementação de estratégias são indissociáveis. Não só o líder aprende, mas todo o sistema coletivo aprende a formular e implementar estratégias. O aprendizado é emergente, surgindo de todos os tipos de lugares. O papel da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico, não de deliberar estratégias. As estratégias nascem do passado, para serem transformadas em planos futuros. As principais críticas estão relacionadas à falta de uma definição clara da estratégia, a falta da possibilidade coerente e viável de minar estratégias, bem como da possibilidade de desenvolvimento de estratégias erradas;

g) Escola do Poder: A formulação da estratégia como um processo de negociação em função do poder e da política. As estratégias são emergentes. O micro poder visualiza a estratégia como interação, barganha, confronto direto entre interesses estreitos e coalizão inconstante. Já o macro poder vê a organização como promotora do próprio bem-estar por meio de controle ou cooperação com outras organizações, definindo estratégias coletivas. Como principal crítica, aponta-se que a escola considera que a formulação de estratégias tem como base apenas o poder, desprezando as forças integradoras, como liderança e cultura;

h) Escola Cultural: A formulação da estratégia como um processo coletivo de integração social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros das organizações. Os indivíduos adquirem as crenças por meio de um processo de aculturação e socialização, sendo este tácito. Estratégias nascem de intenções coletivas. A cultura não encoraja as mudanças estratégicas. A falta de clareza conceitual revela-se como principal crítica a esta escola. Existe o risco de desencorajar mudanças necessárias;

i) Escola ambiental: A formulação da estratégia como um processo reativo. O ambiente é um conjunto de forças gerais, responsáveis pela geração de estratégias. As organizações necessitam se adequar a estas forças, ou elas morrerão. Como principal crítica a essa escola, destaca-se o fato de as dimensões do ambiente serem muito abstratas;

j) Escola da Configuração: A formulação da estratégia como um processo de transformação. As organizações podem ser descritas em termos de algum tipo de configuração estável em um período de tempo, que dá origem às estratégias. Os

períodos de estabilidade são interrompidos, dando origem a novas configurações. Os ciclos de interrupções e mudanças são estáveis e o sucesso está na administração destes ciclos. As estratégias necessitam ser adequadas ao contexto. As principais críticas relatam a dificuldade de classificação das organizações em configurações preestabelecidas, já que existem várias nuances. Outra crítica refere-se ao fato de as organizações estarem constantemente mudando, não apenas quando os períodos de estabilidade são interrompidos. A abordagem desta escola pode simplificar uma realidade complexa.

### **2.1.1 O processo de estratégia**

A partir da análise de definições de estratégia e diferentes escolas para a formulação da estratégia, busca-se entender como a estratégia é gerida dentro das organizações, ou seja, como são definidas, analisadas, implementadas, monitoradas e revistas.

De acordo com Beppler, Pereira e Costa (2011) existe uma ideia clássica que os estrategistas formulam e os subordinados as implementam, entretanto Mintzberg (1978 apud BEPLER; PEREIRA; COSTA, 2011, p. 13) aponta duas premissas falsas que invalidam essa ideia: “a primeira premissa falsa é que o estrategista seja mais bem informado, ou ao menos tão bem informado quanto os responsáveis pela implementação; a segunda premissa falsa é que o ambiente seja suficientemente estável, ou ao menos previsível, para garantir que não haverá necessidade de reformulações durante a implementação”.

Por não acreditar neste modelo clássico linear de planejamento e execução da estratégia, tanto a abordagem de Mintzberg et al (2006) quanto a de Certo e Peter (2010) trazem definições de processo de estratégia com características cíclica e iterativa. Estes últimos definem a administração estratégica como um processo contínuo (uma vez que a organização deve sempre abordar e refletir algum aspecto da administração estratégica) e circular (etapas repetidas ciclicamente) que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.



Dentro deste conceito de processo de estratégia, Certo e Peter (2010) estabelecem cinco etapas da administração estratégica, como mostrado na Figura 1 abaixo:

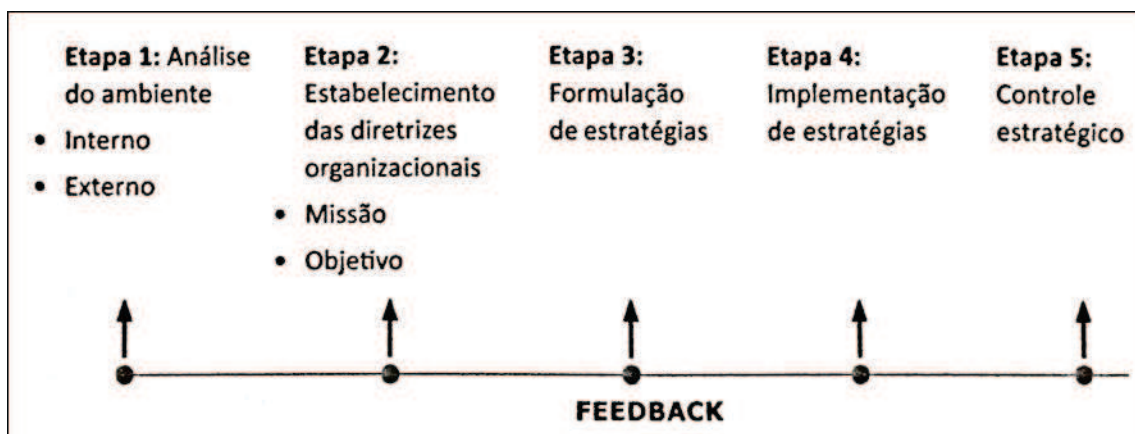


Figura 1 - Principais etapas do processo de administração estratégica

Fonte: Certo e Peter, 2010.

A análise do ambiente, primeira etapa, é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. O propósito desta etapa é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e intensificar o sucesso organizacional. O ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis: geral, operacional e interno. O ambiente geral é formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle (econômico, social, político, legal e tecnológico). O ambiente operacional é composto por setores que normalmente têm implicações mais imediatas na organização, como cliente, concorrentes, mão de obra e fornecedor. Os componentes do ambiente interno da organização têm implicação imediata e específica em sua administração, entretanto são mais facilmente perceptíveis e controláveis, são eles: recursos, políticas, infraestrutura. Na etapa de análise de ambiente algumas técnicas podem ser utilizadas como: Exame do ambiente, Análise de oportunidades e riscos e Previsão ambiental (CERTO e PETER, 2010).

A segunda etapa, chamada de etapa de estabelecimento das diretrizes organizacionais, determina a definição de dois conceitos para a organização, a Missão e os Objetivos. Segundo Certo e Peter (2010), Missão organizacional é a declaração da razão pela qual a organização existe. Ela pode apresentar diferentes tipos de informação como Produtos ou serviço da empresa, mercado em que atua, tecnologia, objetivos, filosofia da

empresa, autoconceito. Os objetivos organizacionais, por sua vez, são metas para as quais a organização direciona seus esforços. Estes fornecem a motivação necessária e o fundamento para o planejamento, desde que possuam as seguintes características: específicos, exigentes de esforço, atingíveis, flexíveis, mensuráveis, consistentes em curto e em longo prazo.

Em seguida, na terceira etapa, levando em consideração a análise do ambiente, a Organização irá formular sua estratégia, optando por alternativas de estratégias de grande abrangência. A primeira é a estratégia de concentração, na qual a organização foca seus esforços em uma única linha de negócios; outra opção é a estratégia de estabilidade, que objetiva manter os negócios existentes; oposta à estratégia de crescimento, que visa integrações vertical e horizontal, diversificação e fusões, além de *joint ventures*; por fim a estratégia de redução de despesas, necessária quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela necessita optar por um dos três tipos de redução de despesas (rotatividade, desinvestimento ou liquidação).

A quarta etapa diz respeito à implementação da estratégia. Os autores apontam que a eficiência para colocar a estratégia formulada em prática é, no mínimo, tão importante quanto a qualidade de sua formulação. No entanto, quando os administradores formulam estratégias, eles simplesmente pressupõem que ocorrerá a implementação de maneira efetiva. Para facilitar o processo de implantação da estratégia, Certo e Peter (2010) analisam três fatores, as mudanças, a estrutura organizacional e a cultura organizacional.

Por fim, a quinta etapa do processo da administração estratégica é o controle. O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra em monitorar e avaliar o processo da administração estratégica garantindo que esta funcione apropriadamente. Os autores distinguem três etapas que devem ser seguidas para realizar o processo de controle estratégico dentro de uma organização: a primeira é medir o desempenho organizacional, para em seguida comparar o desempenho organizacional com os objetivos e os padrões estabelecidos e por fim determinar a ação corretiva necessária.

Por sua vez, o processo de estratégia é estruturado por Mintzberg et al (2006) em quatro etapas: i) formulação; ii) análise; iii) formação; e iv) mudança estratégica. Na primeira etapa, a formulação da estratégia refere-se, basicamente, à maneira como ela é criada. Nesse contexto, são elaborados modelos prescritivos de formulação, os quais analisam,

por exemplo, ameaças e oportunidades do ambiente externo, forças e fraquezas do ambiente interno, recursos empresariais disponíveis; e a estratégia é avaliada sob princípios como consistência, consonância, vantagem, viabilidade (MINTZBERG et al, 2006). Tais sistemáticas buscam reunir o maior número de informações para que se formule uma estratégia coerente ao cenário em que a organização está inserida.

Quanto à análise estratégica, segunda etapa do processo de estratégia definido por Mintzberg et al (2006), o autor afirma que se relaciona a uma cuidadosa estruturação dos tipos de análises formais que devem ser feitas para desenvolver uma estratégia de sucesso. São exemplos desse estágio do processo de estratégia o modelo das cinco forças para análise competitiva de Porter, além de sua definição de estratégias genéricas. “A análise estratégica, também chamada de posicionamento, tem o intuito de investigar as partes, em detrimento do todo, o que pode ocasionar complicações para a compreensão global da estratégia” (BEPPLER; PEREIRA; COSTA, 2011, p. 7).

Na terceira etapa, a formação da estratégia prevê abordagens descritivas, de acordo com Mintzberg et al (2006), as quais possibilitam uma estrutura útil como referência para considerar como os métodos prescritivos podem relacionar-se aos padrões de comportamento do mundo real nas organizações. Os autores defendem tal perspectiva, retratando a formação da estratégia como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista-chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orquestra sua aceitação por parte da organização. No processo de formação da estratégia pode haver estratégia deliberada ou realizada. De maneira sintética, o autor considera que as estratégias realizadas passam por um processo de formação, enquanto as pretendidas submetem-se a um processo de formulação. As estratégias pretendidas que são realizadas são as estratégias deliberadas; estratégias pretendidas que não são realizadas, talvez por expectativas irreais, má análise ambiental ou mudanças durante a implementação, são estratégias não realizadas. Estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, talvez porque nenhuma estratégia era pretendida ou foi esquecida, são as chamadas estratégias emergentes. A representação de seu modelo é exposta na Figura 2, abaixo:

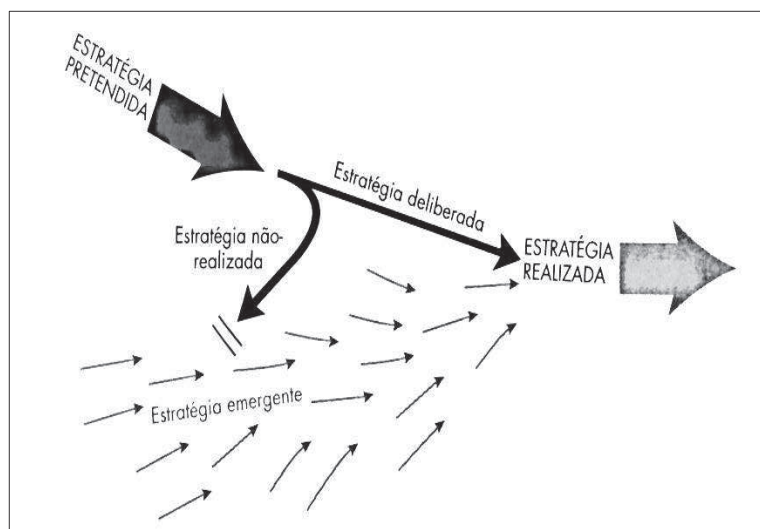


Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al, 2006.

A quarta e última etapa do processo de estratégia é a mudança estratégica, uma vez que administrar a estratégia significa gerir mudanças. A estratégia não está relacionada à continuidade, mas sim reconhecer a necessidade e o momento de mudar os padrões existentes na organização. Os estrategistas e gestores devem estar preparados para colocar as estratégias em prática, para tanto necessitam identificar e gerir tanto mudanças planejadas, derivadas diretamente da formulação estratégica, quanto mudanças guiadas e desenvolvidas, oriundas de estratégias emergentes (MINTZBERG et al, 2006).

### 2.1.2 Implementação e acompanhamento da estratégia

A implementação da estratégia formulada é o foco desta pesquisa e, como descrito anteriormente, isto significa mudar estrategicamente as organizações. Para Caetani et al (2013) a implementação, ou execução, da estratégia implica em traduzir as estratégias em resultados, ou seja, na efetiva aplicação das decisões estratégicas sobre fatores organizacionais, tais como estrutura, coordenação, compartilhamento de informações, incentivos e controles, dentro de um contexto organizacional que inclui dimensões referentes à gestão da mudança, cultura organizacional, estrutura de poder e liderança. O desafio da execução estratégica é, fundamentalmente, o desafio natural de gerenciar

mudanças nas organizações, ampliado ainda mais pela complexidade decorrente da diversidade de fatores envolvidos no processo de gestão estratégica em um ambiente econômico dinâmico e imprevisível.

Neste mesmo sentido, Kaplan e Norton (2000) alertam que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia em si. As empresas enfrentam o desafio de conseguirem executar com sucesso o plano estratégico formulado, pois existem diversas barreiras à mudança, como a falta de comunicação; formação inadequada; liderança fraca; pouco envolvimento dos colaboradores. Todos estes fatores contribuem de alguma forma para o insucesso da implementação de planos estratégicos (MARTINS, 2012).

Em suas pesquisas, Kaplan e Norton (2000) revelaram um padrão consistente que levavam as organizações a terem foco e alinhamento estratégico, o que, segundo os autores, é premissa para o atingimento de resultados de sucesso, em termos de execução da estratégia. Esse padrão foi traduzido nos cinco princípios da organização focalizada na estratégia: i) Traduzir a estratégia em termos operacionais; ii) Alinhar a organização à estratégia; iii) Transformar a estratégia em tarefas de todos; iv) Converter a estratégia em processo contínuo; e v) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Tais princípios implicam no uso do *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton, que surgiu da necessidade de estabelecer uma dinâmica para criação e mensuração de indicadores que considerassem outros vetores de desempenho organizacional, além do financeiro.

Sendo desempenho organizacional definido como o conjunto dos resultados que uma organização apresenta em um determinado período de tempo (VENDRUSCOLO; HOFFMANN; FREITAS, 2012), o BSC tem a capacidade de indicar os ganhos gerados pela organização e a satisfação das partes interessadas. Por mensurar o resultado real da organização, o BSC passou a ser utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica, uma vez que os objetivos e indicadores mensurados a partir da ferramenta deveriam emanar da visão e da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON 2000).

Uma vez que as metas estabelecidas por meio do BSC refletem a estratégia da organização, é possível relacionar o seu cumprimento à eficácia da implantação do plano estratégico. Contudo, independentemente de seu uso, a implementação da estratégia pode ser monitorada e medida por meio da execução de diversas ações e da

entrega de resultados em diferentes vetores como qualidade dos produtos, inovação e desenvolvimento de novos produtos, eficiência do processo, capacitação e satisfação das pessoas, aumento do número de cliente, lucro, entre outros. E esses vetores de interesse divergem entre organizações do mercado. Por isso, pode-se medir o sucesso da implementação da estratégia pelo grau de transformação, ou seja, pela mudança realizada, considerando a execução do que foi planejado no ciclo de formulação estratégica e também aquelas ações (estratégias emergentes) que foram absorvidas ao longo do ciclo de mudança estratégica.

Após apresentar os principais conceitos sobre Gestão Estratégica, este referencial teórico discorre sobre duas disciplinas de gestão que se ocupam em operacionalizar o plano estratégico e implementar a mudança nas organizações: a Gestão por Processos e a Gestão de Portfólio. A primeira obtém sucesso nesse sentido na medida em que se preocupa em traduzir a visão do cliente para os processos e propõe soluções para melhoria e/ou transformação dos processos de negócio da organização (JESUS e MACIEIRA, 2014). Já a gestão de portfólio contribui para a execução da estratégia, pois garante que os projetos executados pelas organizações estejam alinhados aos objetivos corporativos e sejam executados com eficiência e eficácia (PMI, 2013a). Desta forma, a gestão por processos auxilia na tradução da estratégia corporativa para a operação e fornece métodos para a realização, enquanto a gestão de portfólio promove sua execução, gerenciando todas as iniciativas estratégicas da organização.

## **2.2 Gestão por processos**

Este tópico propõe-se a caracterizar a gestão por processos como revisão da literatura. Primeiramente, apresenta-se a conceituação de Processo de Negócio, mostrando os elementos que o compõem na fase de gerenciamento. Expõem-se, em seguida, os diversos estágios que empresas percorrem na prática de BPM (*Business Process Management*).

### 2.2.1 Processos de negócio

Para compreender a Gestão por processos é necessário entender o que é “processo de negócio”. Segundo a ABPMP, no BPM CBOK (2013), o termo “negócio” refere-se à interação de pessoas que executam atividades com o objetivo de gerar valor para os clientes e retorno para as partes interessadas. Define-se, então, que “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p. 35).

A ABPMP é uma associação internacional de profissionais de BPM (*Business Process Management*), sem fins lucrativos, independente de fornecedores e dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM, tem como missão promover a prática de Gerenciamento de Processos de Negócio, desenvolver o conjunto de conhecimentos comuns nessa área e contribuir para o avanço e desenvolvimento das competências profissionais dos que trabalham em BPM. (Em: <http://www.abpmp-br.org>)

Vale ressaltar que essa agregação de atividades, na maior parte das vezes, é interfuncional ou até mesmo interorganizacional e esse entendimento é chave para a discussão de Gestão por Processos. Jesus e Macieira (2014) complementam a definição de processo afirmando que este é a forma pela qual um negócio consome recursos para gerar produtos e/ou serviços de valor para o cliente. A partir dessa definição, observa-se a importância de entender a empresa do ponto de vista de seus processos, pois assim pode-se entender como o negócio utiliza seus recursos para criar valor. Portanto, entender os limites do escopo de um processo, ou seja, onde começa e termina, independente da estrutura organizacional da empresa, é o primeiro passo, pois se deve garantir que o processo só termina no momento em que o resultado esperado pelo cliente é entregue.

O processo de negócio não é apenas um fluxo de atividades ou um manual de atividades. Entender o processo de negócio significa analisar os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, rotinas, materiais envolvidos na construção do produto e/ou serviço desejado pelo cliente. De acordo com seu resultado, da sua interface com o cliente e dos recursos que utiliza, pode-se classificar um processo em três tipos (BPM CBOK, 2013):

- Processos primários: são tipicamente interfuncionais ponta a ponta e que entregam valor diretamente para o cliente. Por exemplo: vendas, logística, operação;
- Processo de suporte: entregam valor para outros processos e não diretamente para o cliente. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização, na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários. São exemplos típicos de processos de suporte a seleção e contratação de funcionários, processos relacionados a tesouraria, manutenção de sistemas, etc.:
- Processo de Gerenciamento: usado para medir e controlar atividades. Apesar de não agregar valor diretamente para os clientes, é necessário para que a empresa atinja sua estratégia e suas metas. São exemplos, o processo de orçamentação, de planejamento estratégico e processos ligados à governança corporativa.

### **2.2.2 Gestão orientada por processos**

Na Teoria Clássica da Administração, Fayol enfoca o aspecto interno da organização, em busca da definição de métodos para melhor gerenciá-la e explicitar a necessidade do controle interno da organização. O BPM, como um modelo de gestão orientado a processos, quebra os limites da organização e foca-se na agregação de valor para o cliente e demais partes interessadas. Essa evolução surge na história da administração a partir da perspectiva apresentada pela teoria sistêmica, que permite a definição do tipo de estrutura organizacional de acordo com o que seja melhor para desempenhar suas atividades e manter-se no mercado. (SANTOS; SILVEIRA; SANTOS, 2011).

A Figura 3, a seguir, apresenta, esquematicamente, a evolução da organização do trabalho em grupos de atividades, apresentando um caso hipotético de uma empresa que produz mesas e cadeiras.



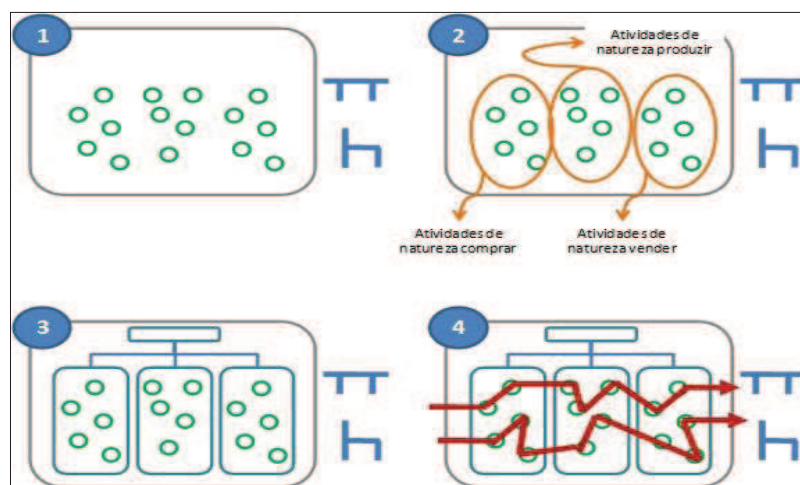


Figura 3 - Evolução no agrupamento de atividades de um negócio.

Fonte: Jesus e Macieira (2014)

A fase 1 representa o trabalho do artesão, sem especialização, no qual todos participam da produção. A fase 2 apresenta o início do agrupamento de atividades, por exemplo, para se produzir mesas e cadeiras. Aqui é possível analisar tais atividades segundo a sua natureza e a competência necessária para realizá-las, como: comprar, cortar, lixar, vender. Com a evolução dos negócios, buscando maior eficiência e analisando esse conjunto de atividades, chega-se à decisão de agrupar pessoas que realizem atividades semelhantes em um mesmo departamento (fase 3). Esse agrupamento de pessoas forma a divisão funcional dentro das empresas e deve-se organizar em uma estrutura hierárquica que governe essas atividades. Entretanto, para obter produtos finais (mesas e cadeiras) que atendam à visão do cliente, a estrutura funcional não é suficiente. Deve ficar clara a sequência de atividades (que se define como processo) e quais são as responsabilidades de cada departamento (fase 4). Ao entender essa sequência, percebe-se a necessidade de gerenciar o processo para garantir que se obtenha o produto final de qualidade.

À medida que as organizações e as redes de cooperação entre fornecedores e empresas ficam mais complexas a necessidade de gerenciar o processo fica também mais evidente. Processos, entendidos como uma sequência de atividades que transformam insumos para gerar um produto ou serviço de valor, existem nas organizações e na vida cotidiana independentemente de serem geridos como tal. O crescimento da complexidade das operações de empresas multinacionais, que atuam em diversos mercados e com inúmeros produtos, demanda maior clareza na visão de processos, o

que justifica desenvolvimento da Gestão de Processos de Negócio nos últimos 20 anos. (JESUS; MACIEIRA, 2014)

O desafio para a organização passa a ser, portanto, derrubar barreiras verticais e funcionais, além de integrar e estruturar ou redesenhar os seus processos, com uma orientação estratégica para a gestão de recursos e para as exigências ou oportunidades em seus mercados de atuação (LADEIRA et al, 2012). Porter (1985) já apontava que uma empresa pode criar uma vantagem competitiva sustentável ao ajustar sua Cadeia de Valor à estratégia pretendida. O conceito da cadeia de valor de Porter representa um conjunto de atividades interconectadas executadas por um negócio para entregar valor ao seu cliente, ou seja, mostra como uma empresa gera valor a partir de cada etapa do processo produtivo, como representado na Figura 4 a seguir:



Figura 4 - Modelo básico de cadeia de valor

Fonte: Porter, 1985

De acordo com Caetani et al (2013) o funcionamento de uma organização depende das escolhas que a administração faz em relação aos objetivos da empresa, estrutura, distribuição de atividades, coordenação, comunicação e atribuição de responsabilidades e autoridade. O conjunto destas decisões normalmente permite que se identifique a empresa com uma das duas visões predominantes no contexto de gestão: visão funcional ou visão por processo. Dentre os principais problemas decorrentes da visão funcional nas empresas destaca-se a dificuldade de integração entre as diferentes funções e o estabelecimento de competição interna, com implicações negativas para o desempenho; pois, geralmente, a otimização isolada de funções acarreta perda de eficiência global e prejuízos para a empresa como um todo. Neste sentido, Jesus e

Macieira (2014) reafirmam que a capacidade da empresa de gerenciar as ligações entre as atividades representa uma fonte de vantagem competitiva.

O BPM CBOK (ABPMP, 2013) destaca que a Gestão por Processos demanda um comprometimento contínuo da organização, visto que as atividades de gestão de seus processos são organizadas em um ciclo de *feedback* sem fim, para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e o foco do cliente. Um ciclo de vida BPM típico é apresentado na Figura 5, abaixo:

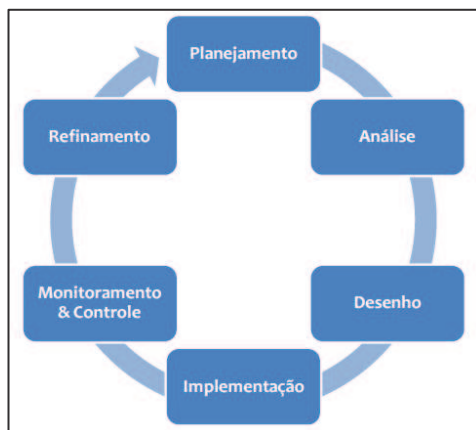


Figura 5 - Ciclo de Vida BPM

Fonte: ABPMP, 2013.

O objetivo da fase de Planejamento é garantir que o processo de negócio esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização. A definição do contexto do processo assegura a compreensão de como o processo relaciona-se com o ambiente externo a ele, qual o seu escopo (ABPMP, 2013) e qual o resultado esperado por seu cliente. Ao final desta etapa, devem ser conhecidos:

- O cliente do processo;
- A saída do processo e uma compreensão clara de por que essa saída é considerada valiosa para o cliente;
- Como o processo e seu resultado se alinham à missão organizacional e oferecem suporte aos objetivos estratégicos;
- Como, contextualmente, o processo se encaixa em uma arquitetura corporativa de processos;
- As entradas do processo, e os eventos que podem disparar a execução de instâncias do processo;

- A existência de controles, tais como regulamentações externas, políticas ou regras internas, que restringem o desenho e a execução do processo;
- Referências para o desempenho-alvo do processo.

A fase de análise do processo estuda o estado atual (*as is*) do processo para compreender seu resultado e sua capacidade de atender a metas pretendidas, além de analisar as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.

“[A análise] É realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações, entre outras. Muitas vezes, contempla estudo do ambiente de negócio, contexto organizacional do processo, fatores que contribuem para o ambiente operacional, características do segmento de negócio, regulamentações governamentais e do segmento de negócio, pressões de mercado e da concorrência.” (ABPMP, 2013, p. 118).

A análise de processos é a base para o desenho de processos, pois a partir dela obtêm-se:

- Uma visão do processo na perspectiva interfuncional;
- As entradas e saídas do processo, incluindo fornecedores e clientes;
- Os papéis e *handoffs* (passagem de responsabilidade) de cada área funcional no processo;
- Uma avaliação da escalabilidade, utilização e qualificação de recursos;
- Uma compreensão das regras de negócio que controlam o processo;
- Métricas de desempenho que podem ser usadas para monitorar o processo;
- Resumo das oportunidades identificadas para aumentar a eficiência (garantir melhor uso dos recursos) e a eficácia (garantir melhor resultado final).

Por sua vez, o desenho do processo trata da mudança de processo que irá impactar no atingimento de metas e estratégias organizacionais e satisfazer o cliente numa perspectiva "de fora para dentro". Isto significa entender as necessidades e desejos do cliente e remodelar o processo a fim de que atenda tais requisitos. Como resultado desta fase há a definição de um processo transformado ou melhorado, o que inclui o fluxo do processo com base nos relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências necessárias, bem como equipamentos e suporte necessários para executar suas atividades (ABPMP, 2013).

A fase de implementação do processo, como se espera, consiste na execução do processo de acordo com o que for definido em seu desenho. Esta fase tem grandes desafios, pois se trata muitas vezes de mudanças culturais na organização, ela inclui:

- Criação de novos papéis e responsabilidade ou modificação dos já existentes;
- Desenvolvimento ou reestruturação de áreas funcionais;
- Construção ou mudanças em sistemas de informação e automação de fluxo de trabalho;
- Desenvolvimento e implementação de materiais de suporte operacional, tais como procedimentos operacionais padrão, instruções de auxílio de tarefas, *checklists* de verificação e guias de utilização de sistema;
- Introdução de novos canais e pontos de contato para os clientes;
- Criação e implementação de mecanismos de monitoramento de desempenho.

O monitoramento e controle referem-se ao gerenciamento do desempenho do processo, isto é, medições constantes para auferir as diversas dimensões do processo: tempo custo, capacidade e qualidade. Neste contexto, é importante a compreensão da definição do processo, que vai além das barreiras funcionais. Deve-se mensurar, portanto, todas essas dimensões de acordo com a perspectiva do cliente, gerenciando tanto o nível do processo (interfuncional) quanto o nível do fluxo de trabalho (intrafuncional) (ABPMP, 2013).

Esta fase impulsiona o Refinamento, última etapa do ciclo de vida, pois ela identifica se o processo entrega o que deveria e, caso verifique-se a necessidade de melhoria, ações preventivas e corretivas são tomadas a fim de “refinar” o processo.

Nessa revisão, pode-se pensar sobre os processos e romper com o passado para questionar se atendem a todas as necessidades – tudo deve ser justificado com base em sua contribuição para a entrega do produto ou serviço final. Com isso, reinicia-se o ciclo de vida do processo.

Nota-se, como comentado anteriormente, que o ciclo de vida do processo pode e deve estar alinhado ao ciclo da gestão estratégica. As mudanças propostas nas estratégias tangibilizam-se por meio das ações do ciclo da gestão por processos.

### 2.2.3 Práticas e Maturidade da Gestão por Processos

A caracterização de uma organização com gestão orientada por processos se dá pela maturidade das práticas de gestão utilizadas. Entretanto, o ciclo de vida de processos apresentado pela ABPMP (2013) não preconiza práticas que devam ser implantadas nas organizações, apenas descreve etapas e objetivos da gestão de processos.

As organizações que adotam a gestão orientada por processos devem adaptar as práticas recomendadas na literatura à sua realidade, com foco nos fatores críticos de sucesso até atingir o objetivo do BPM, ou seja, melhorar continuamente os seus processos atendendo plenamente aos desejos do cliente final. Para a maioria das organizações, desde a decisão de adotar a visão por processos até chegar ao objetivo final do BPM, há um longo caminho a ser percorrido.

Nóbrega, Oliveira e Rebouças (2015) analisaram cinco modelos de avaliação de maturidade de BPM de uma organização, validando o resultado de suas análises com especialistas. Todos os modelos analisados traduzem o conceito de maturidade pela ideia de evolução do BPM, ressaltando a importância do planejamento estratégico e do alinhamento dos processos da organização. Já em relação aos elementos que devem ser avaliados nas organizações pelos cinco modelos de maturidade não há padronização. Os especialistas consultados pelos autores, entretanto, selecionam governança, métodos, pessoas, cultura, alinhamento estratégico com BPM e TI e comunicação como os principais elementos de avaliação tendo em vista seus impactos para a organização. As técnicas usadas para a avaliação também são divergentes nos modelos de maturidade analisados. As técnicas consideradas incluem entrevista, análise documental e avaliação por declaração de existência de metas ou práticas.

Os modelos de maturidade avaliam a evolução do BPM nas organizações e definem como níveis mais baixos de maturidade as organizações com processos não identificados, informais, sem um gestor específico, sem mensuração por indicadores e com pouca horizontalidade. Os níveis mais altos de maturidade são encontrados em organizações com uma metodologia definida, o conceito de Gestão por Processos bem disseminado, uma ferramenta para monitorar os indicadores de processo, bem como a

existência de processos horizontais alinhados com planejamento estratégico da empresa (NÓBREGA, OLIVEIRA e REBOUÇAS, 2015).

Para Jesus e Macieira (2014) um modelo de maturidade de gestão por processos deve endereçar quatro desafios, detalhados em boas práticas que auxiliam as organizações a evoluir na gestão por processos. Os desafios estão relacionados a (1) Projetos de Transformação de Processos, que objetivam a execução de projetos que melhorem produtos e serviços entregues ao cliente; (2) Gestão do Dia a Dia, que busca sustentar o valor criado para os clientes e o negócio; (3) Desdobramento da Estratégia para Atuação com Processos; e (4) Tecnologia para suportar os processos de negócio.

Por sua vez, Brocke e Rosemann (2013) apresentam outros temas como Governança, Pessoas e Cultura como elementos centrais do BPM, além de também considerarem Alinhamento Estratégico, Métodos (de projetos e gestão do dia a dia) e Tecnologia da Informação como temas relevantes para a maturidade da gestão por processos. O Quadro 2 apresenta esses seis elementos como um modelo de maturidade e são detalhados em áreas de competência. Essas áreas de competência podem ser traduzidas em práticas de gestão que a organização deve possuir para evoluir no campo da gestão por processos.

Quadro 2 - Os seis elementos centrais de BPM

<b>Alinhamento estratégico</b>	<b>Governança</b>	<b>Métodos</b>	<b>Tecnologia da Informação</b>	<b>Pessoas</b>	<b>Cultura</b>
Planejamento de melhoria de processos	Tomada de decisões em gestão de processos	Desenho e modelagem de processos	Desenho e modelagem de processos	Habilidades e especialidades de processo	Receptividade a mudança de processo
Vínculo entre capacidade estratégica e processos	Papéis e responsabilidades de processo	Implementação e execução de processos	Implementação e execução de processos	Conhecimento sobre gestão de processos	Valores e crenças nos processos
Arquitetura de processo empresarial	Vínculo entre medidas e desempenho de processo	Monitoramento e controle de processo	Monitoramento e controle de processo	Formação em processo	Atitudes e comportamentos nos processos
Medidas de Processo	Padrões de processo relacionados	Inovação e melhoria de processo	Inovação e melhoria de processo	Colaboração nos processos	Atenção da liderança aos processos
Clientes e partes interessadas de processos	Conformidade da gestão de processos	Gestão de programas e projetos de processo	Gestão de programas e projetos de processo	Líderes de gestão de processos	Redes sociais da gestão de processos

Fonte: Brocke e Rosemann, 2013

A avaliação de maturidade da gestão por processos é de suma importância para as empresas analisarem suas práticas atuais e estabelecerem um plano de ações para a evolução no tema dentro da organização (JESUS; MACIEIRA, 2014).

O método de avaliação de maturidade prescrito por Jesus e Macieira (2014) faz um diagnóstico da organização a partir de quatro conjuntos de práticas relacionadas à Gestão por processos denominados “blocos de análise”, sendo eles:

- 1) Execução de projetos de transformação: este bloco envolve os diversos projetos para melhoria de processos já existentes ou desenhos de novos processos. Em seu nível de maturidade mais elevado, inicia com a definição de seu escopo e ganhos e finaliza com a implementação do processo e medição dos ganhos alcançados.
- 2) Gestão do Dia a Dia: esta dimensão diz respeito às ações de monitoramento de desempenho, risco e conformidade e execução de planos de ações preventivas e corretivas.
- 3) Desdobramento da Estratégia para Processos: atividades relacionadas à priorização de demandas estratégicas e das áreas de negócio, definição do portfólio de projetos de transformação e disseminação dos resultados.
- 4) Governança: atividades relacionadas à determinação de papéis e responsabilidades adequados para o estabelecimento das ações da gestão por processos.

Nota-se que três desses blocos coincidem com o que esses autores apresentaram como desafios da implementação da gestão de processos, mas acrescentam aqui o tema Governança, que também está presente no modelo de Brocke e Rosemann (2013), e retiram o tema Tecnologia para suportar os processos de negócio. No Quadro 3 a seguir, está representado o modelo de Jesus e Macieira (2014), no qual se detalham as práticas consideradas essenciais para a maturidade da Gestão de Processos:



Quadro 3- Síntese das práticas avaliadas no Diagnóstico

Executar Projetos de Transformação	Gerir o Dia a Dia	Desdobrar a estratégia para processos	Governança
Definição do escopo do projeto	Padronização dos processos	Utilização da cadeia de valor / arquitetura de processos	Envolvimento do patrocinador da Gestão por Processos
Estimativa e apuração de ganhos	Definição do escopo dos indicadores de desempenho	Desdobramento da estratégia para metas de processos	Atuação do Guardião de Processos
Geração de ideias de melhoria	Condução de reuniões para a gestão do dia a dia	Construção de um portfólio de Projetos de Transformação	Consciência dos Gestores Funcionais
Gestão da mudança na implementação do processo	Utilização dos resultados de conformidade e auditoria	Estímulo às pessoas para implantar a estratégia	

Fonte: Jesus e Macieira, 2014

O resultado final da avaliação das ações da organização nesses quatro blocos indicará o nível de maturidade da empresa, de acordo com a escala de maturidade na Figura 6, abaixo:

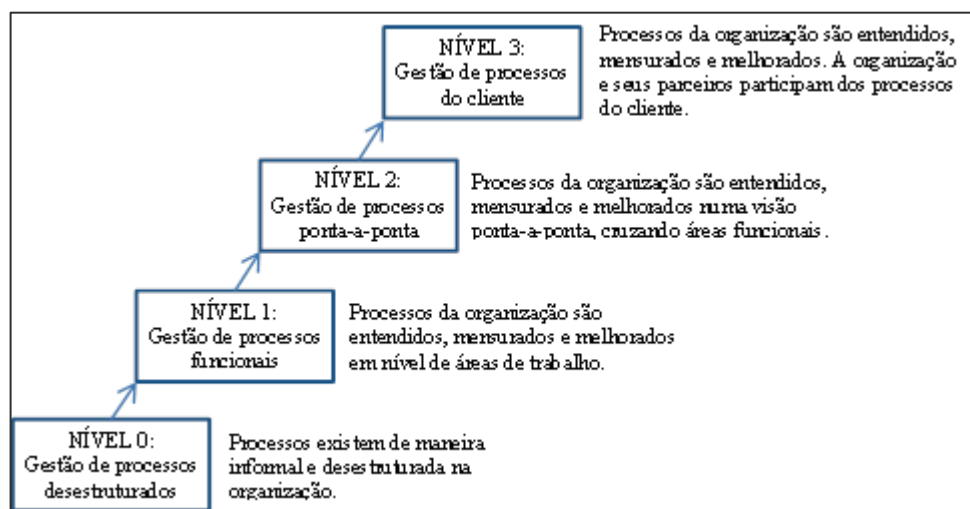


Figura 6 - Escala do Diagnóstico de Maturidade

Fonte: Jesus e Macieira, 2014

A conclusão do nível de maturidade de cada empresa é alcançada a partir da avaliação do nível de maturidade de cada uma das práticas apresentadas no Quadro 3. Jesus e Macieira (2014) propõem cenários para determinação do nível de maturidade da prática, como detalhado no Anexo A: Critérios de avaliação de maturidade das práticas de gestão por processo.

Ainda de acordo com Jesus e Macieira (2014) grande parte das empresas brasileiras ainda tem baixa maturidade na gestão orientada por processos e enfrenta um grande desafio de evoluir para o nível 2, encontrando portanto uma lacuna difícil de ultrapassar, dada a tarefa de migrar da gestão funcional para a gestão orientada por processos.

É importante ressaltar que em nenhum momento este modelo de maturidade preconiza a inexistência de departamentos funcionais ou de organogramas com hierarquia clara, pois se sabe que isso é irreal. A gestão orientada por processos reforça a necessidade de novos papéis e responsabilidades nas empresas que possam orquestrar a execução e a melhoria dos processos com uma visão “ponta-a-ponta” e incorporando a visão do cliente.

#### **2.2.4 Fatores críticos de sucesso para implantação das práticas de Gestão por processos**

John Rockart introduziu o conceito de fatores críticos de sucesso em 1979, para em seguida, em 1981, publicar com Christine Bullen um estudo exclusivo sobre o assunto. Segundo Bullen e Rockart (1981), “fatores críticos de sucesso são poucas áreas chave de atividade, nas quais resultados favoráveis são absolutamente necessários para um gestor atingir seus objetivos”.

A implementação da Gestão de Processos na organização envolve mudanças na visão da alta direção sobre o negócio, mudanças culturais e execução de novas práticas. Todas essas mudanças causam resistências, por esta razão busca-se identificar fatores que, se bem geridos, facilitarão a implementação do BPM na organização.

Pereira Júnior (2010) aponta que fatores críticos de sucesso são atividades ou ações vitais de um estudo ou projeto, cujo desempenho é fundamental que, quando não são considerados ou não são atendidos, provocam o insucesso, fazendo com que o processo não atinja os seus objetivos. Santos, Santana e Alves (2012) resumem um estudo bibliográfico sobre fatores críticos de sucesso (FCS) em BPM e a descrição de cada um dos fatores apresentados em seu artigo está no Quadro 4, abaixo:

Quadro 4 - Descrição dos fatores críticos de sucesso

Fator crítico de sucesso	Descrição
Metodologia estruturada de implantação	A iniciativa de BPM deve ter uma abordagem estruturada e sistemática que considere a estratégia da organização e o perfil dos envolvidos.
Mudança organizacional	A visão orientada a processos destaca a execução de atividades transversais às unidades funcionais, o que acarreta mudança na forma de trabalhar e na estrutura organizacional.
Treinamentos da equipe de processos	As equipes de processos devem ter a formação técnica necessária para exercer sua função, bem como a compreensão do alinhamento das iniciativas de BPM com a estratégia da empresa.
Atuação de um patrocinador executivo	É essencial manter pessoas de alto poder decisório aliadas às iniciativas de BPM. Essas pessoas devem facilitar o trânsito entre as áreas funcionais e promover motivação e disponibilidade dos envolvidos.
Pessoas e <i>empowerment</i>	As pessoas são muito impactadas pela gestão de processos. Elas devem ser estimuladas a trabalhar em um ambiente flexível, com pleno entendimento de seu papel, seus objetivos e metas.
Alinhamento estratégico	Pesquisas apontam que as organizações com maior sucesso na implementação do BPM são aquelas que dedicam grande esforço ao alinhamento da estratégia de negócios e definições da cadeia de valor.
Medição e monitoramento da iniciativa	Medir o desempenho do processo é importante para assegurar que a iniciativa alcance o sucesso esperado e continue agregando valor à organização e aos clientes.
Automação de processos	Com a automação de processos espera-se que o processo seja executado mais rápido, com menos custos e com melhores resultados. Além de aumentar a transparência e a capacidade de medição.

Fonte: adaptado de Santos, Santana e Alves, 2012.

No estudo de Santos, Santana e Alves (2012) percebe-se que deve haver duas grandes preocupações na implantação de práticas de Gestão por Processos: a definição de um método que facilite a conquista dos resultados esperados e a preparação dos recursos humanos envolvidos.

## 2.3 Gestão de projetos, programas e portfólio

O plano estratégico é posto em prática por um conjunto de iniciativas que se refletem na transformação de processos e na execução de projetos estratégicos, como desenvolvimento de novos produtos, aquisições, expansões, etc. A gestão de portfólio de projetos é vista como uma atividade holística, dependente da estratégia organizacional, o que também foi analisado por um estudo dirigido por Hyväri (2014), que aponta uma conexão direta entre a estratégia da empresa e o portfólio de projetos.

### 2.3.1 Definição de Gestão de projetos, programas e portfólio

Projeto é definido pelo PMI (2013), em seu corpo de conhecimento de gestão de projetos, o PMBoK, como *um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo*. Por sua vez, a gestão de projetos é definida como sendo a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto, a fim de atingir seus requisitos. O PMBoK estabelece 47 processos organizados em 10 áreas de conhecimento (integração; escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco, aquisição, partes interessadas) e 5 grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento).

Em algumas organizações a gestão de projetos participa de um contexto mais amplo, governado pela gestão de programas e portfólios. Programa de projetos é definido como um grupo de projetos relacionados que podem ser geridos de forma coordenada para se obter benefícios e controle, os quais não seriam viáveis se geridos individualmente. Analogamente, a gestão de programas é o gerenciamento centralizado e organizado de um programa para atingir seus objetivos e ganhos esperados. (PMI, 2013)

Para Pajares e López (2014) a gestão de programa de projetos é focada em questões da operação, como alocação de recursos, otimização de cronograma e mitigação de riscos. De outro lado está a gestão de portfólio de projetos que se ocupa em alinhar projetos com a estratégia corporativa, focando em métodos de avaliação, seleção e priorização,

com o objetivo de construir uma coleção de projetos selecionados e priorizados de acordo com sua contribuição para a estratégia.

O termo portfólio de projetos refere-se a um conjunto de programas, projetos ou outras atividades agrupadas para facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho, visando alcançar os objetivos estratégicos organizacionais. Por sua vez, o PMI em seu Padrão para Gestão de Portfólio (2013a) define gestão de portfólio como o gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, o que inclui identificar, priorizar, autorizar, gerir e controlar projetos, programas e outras atividades, garantindo a otimização na alocação de recursos e o alinhamento do portfólio com os objetivos estratégicos.

O Quadro 5, abaixo, apresenta um resumo comparativo entre gestão de projetos, programas e portfólio:

Quadro 5 - Visão comparativa entre projeto, programa e portfólio

	<b>PROJETOS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>PORTFÓLIOS</b>
<b>Escopo</b>	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida do projeto.	Os programas possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos.	Os portfólios possuem um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
<b>Mudança</b>	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para mantê-las gerenciadas e controladas.	Os gerentes de programas esperam mudanças dentro e fora do programa e estão preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças nos ambientes interno e externos mais amplos.
<b>Planejamento</b>	Os gerentes de projetos elaboram progressivamente planos detalhados no decorrer do ciclo de vida do projeto a partir de informações de alto nível.	Os gerentes de programas desenvolvem o plano geral do programa e criam planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.	Os gerentes de portfólios criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio global.
<b>Gerenciamento</b>	Os gerentes de projetos gerenciam a equipe do projeto para atender aos objetivos do projeto.	Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos; eles proporcionam a visão e liderança globais.	Os gerentes de portfólios podem gerenciar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólios, ou o pessoal de programas e projetos que possam ter responsabilidades de entrega de relatórios para compor o portfólio agregado.

Quadro 5 - Visão comparativa entre projeto, programa e portfólio (continuação).

	<b>PROJETOS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>PORTFÓLIOS</b>
<b>Sucesso</b>	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa atende às necessidades e pelos benefícios para os quais foi executado.	O sucesso é medido em termos do desempenho de investimento agregado e realização dos benefícios do portfólio.
<b>Monitoramento</b>	Gerentes de projeto monitoram e controlam o trabalho de produção dos produtos, serviços e resultados esperados do projeto.	Gerentes de programa monitoram o progresso dos componentes do programa para garantir que os objetivos, cronogramas, orçamentos e ganhos gerais sejam atendidos.	Os Gerentes de portfólio monitoram as mudanças estratégicas e alocação de recursos totais, resultados de desempenho e riscos do portfólio.

Fonte: PMI, 2013.

Portanto, de acordo com o PMI (2013) os projetos são o meio para a implantação da estratégia organizacional e a gestão de um conjunto de projetos que, formando programas ou portfólios, facilitem o alinhamento da estratégia com a execução operacional.

### 2.3.2 Projetos como meio de implementação da estratégia organizacional

Tradicionalmente, as empresas implementam sua estratégia corporativa segregando a estratégia geral em estratégias funcionais (marketing, financeira, recursos humanos, produção, etc.) ou em estratégias para as unidades de negócio. A gestão de multiprojetos (programas e portfólios) pode ser considerada uma forma complementar de traduzir a estratégia corporativa em um portfólio de projetos (PAJARES; LÓPEZ, 2014).

O PMI (2013) apresenta, no PMBOK, o conceito de que projetos, dentro de programas e portfólios, são frequentemente utilizados como meio para alcançar os objetivos e metas do plano estratégico da organização. As empresas gerenciam o conjunto de seus projetos baseados no planejamento estratégico e é isso que determina a hierarquia do portfólio, programa ou projetos envolvidos. O principal objetivo de gerenciar os projetos de forma unificada é maximizar o valor dos projetos para a organização. Nota-

se, portanto, que o principal direcionador para o investimento em projetos é o plano estratégico corporativo.

O PMI em seu Padrão para Gestão de Portfólio (2013a) reforça que a gestão de portfólio é uma forma de atingir metas estratégicas à medida que assegura que os projetos selecionados para investimento estejam alinhados com a estratégia e combina isso com o foco do gerenciamento de projetos, isto é, entregar o resultado do projeto de forma eficaz e de acordo com o planejado.

Para que isso funcione nas organizações, os processos de gestão de portfólio (Alinhamento, Monitoramento e Controle) devem ser integrados a outros processos da organização, como planejamento anual ou revisão da estratégia, com atualizações periódicas (HYVÄRI, 2014; PMI, 20013a).

No planejamento estratégico, a estratégia e os objetivos corporativos são desenvolvidos a partir da missão e da visão. A execução da estratégia exige a aplicação de processos de gestão estratégica, sistemas e ferramentas para definir o planejamento de alto nível das operações e o planejamento do portfólio de projetos. Isso leva à implementação das atividades relacionadas à operação e aos projetos. Essas relações entre os processos estratégicos e táticos de uma organização estão representadas na Figura 7 abaixo:



Figura 7 - O contexto organizacional da Gestão de Portfólio

Fonte: Adaptado de PMI, 2013a.

No topo da pirâmide (Visão, Missão, Estratégia e Objetivos) encontram-se os componentes que definem os objetivos e as metas corporativos, e são eles que direcionam todas as ações da organização. No meio da pirâmide (Planejamento e Gestão de alto nível das operações; Planejamento e gestão do portfólio de projetos) estão os

processos que estabelecem as ações necessárias para que se alcancem os objetivos. Esses processos, por sua vez, interagem entre si e com os processos da base da pirâmide (Gestão das operações de rotina; e Gestão dos projetos e programas). Esses últimos correspondem aos componentes que garantem que a operação e os projetos sejam executados eficaz e eficientemente.

A gestão de portfólio ocupa-se de projetos, ou seja, esforços temporários para atender a demandas específicas. No mesmo nível tático, encontram-se o Planejamento e a gestão da operação, que se devem governar segundo os métodos da disciplina de Gestão por Processos. Portanto, a análise das teorias relacionadas à Gestão de Portfólio e à Gestão de Processos engloba as principais metodologias do mercado de gestão organizacional que contribuem para a implementação do plano estratégico.



### 3. MÉTODO DE PESQUISA

A presente seção visa apresentar o método de pesquisa empírica utilizado para avaliar a influência da Gestão por Processos para a eficácia da implantação do plano estratégico. Para atender aos objetivos e problema de pesquisa, propõem-se uma pesquisa descritiva e com abordagem quali-quantitativa para que se faça a medição do sucesso no cumprimento de metas e ações estratégicas com rigor estatístico, sem perder o aprofundamento necessário para o entendimento de barreiras e fatores críticos de sucesso para implementação do plano estratégico. O método quali-quantitativo torna-se relevante para pesquisas em que se desejem abordar diversos fatores, como destacam Ensslin e Vianna (2008):

Os estudos de processo, particularmente quando combinados a estudos longitudinais, apontam como melhor escolha metodológica a pesquisa quali-quantitativa, sobretudo porque os processos estudados na área de engenharia de produção caracterizam-se pela existência de grande número de fatores para os quais o uso ainda não consolidou uma escala para aferir seu desempenho, por um lado e, por outro, pelo fato de as escalas mesmo aquelas representadas por números usualmente não cardinais, mas ainda serem simples escalas ordinais. (ENSSLIN; VIANNA, 2008, p.8)

O enfoque quali-quantitativo, ou misto, surge da necessidade de englobar a complexidade dos problemas de pesquisa de todas as ciências. Por algum tempo, a maioria dos pesquisadores aderiu a um único enfoque, sob o argumento de que paradigmas opostos como o positivismo e o construtivismo não poderiam ser compatíveis. Entretanto o avanço do método de pesquisa misto foi possível, pois pôde se fundamentar sobre um paradigma filosófico, o pragmatismo, que afirma a “teoria prática”, para que a ação seja mais relevante que a discussão filosófica dos paradigmas, uma vez que os resultados de uma pesquisa podem ser tanto completamente específicos como princípios generalizados (SAMPIERI, 2013). O desenho de pesquisa foi resumido no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Desenho de Pesquisa

Desenho de Pesquisa	
Abordagem	Quali-quantitativo
	Não experimental
	Transversal
Coleta de dados	Levantamento ( <i>survey</i> )
Amostra	Não probabilística, por conveniência

Fonte: elaborado pela autora

A coleta de dados foi por levantamento (ou *survey*), ou seja, por meio da interrogação direta das pessoas que possuem o conhecimento que se deseja estudar (GIL, 2008). Caracteriza-se, portanto, com um desenho de pesquisa não experimental e transversal, presumindo coleta de dados de um único momento.

A seleção dos sujeitos para a amostra da pesquisa foi não probabilística e por conveniência da pesquisadora, o que implica que os resultados obtidos não são estatisticamente projetáveis para a população total, no caso, para toda e qualquer empresa que possua práticas de gestão por processos.

A partir da pesquisa bibliográfica, foi definido o modelo de indicadores e direcionadores que avaliam a efetividade da implantação do plano estratégico de uma organização, bem como a identificação das práticas de Gestão por Processos. Com o modelo de avaliação definido, foi elaborado um questionário que permitiu a análise das organizações em função da existência e maturidade das práticas de gestão por processos, para na sequência mensurar o desempenho da organização no cumprimento dos objetivos e metas estratégicas. O questionário foi respondido por gestores de organizações que possuem práticas de gestão por processos; no entanto, antes da aplicação ampla a todos os sujeitos da amostra, o questionário passou por pré-teste para validação com especialistas e sujeitos selecionados.

O tratamento e análise dos dados quantitativos foram realizados pela autora utilizando-se de ferramentas e técnicas estatísticas necessárias para a comprovação da validade dos resultados. Os dados qualitativos foram coletados e analisados com o objetivo de justificar e aprofundar os resultados obtidos a partir da análise quantitativa.

### 3.1 População e Amostra

A presente pesquisa explora a eficácia da implantação da estratégia em Organizações que utilizam práticas de Gestão de Processos de Negócio. Para mensurar esta população, utilizou-se como referência a Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócios realizada em 2013 pela ABPMP (Associação dos Profissionais de Gestão de Processos de Negócio).

A primeira edição da Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócio, realizada em 2013, objetivou identificar o status e evolução do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) nas organizações brasileiras, tanto públicas quanto privadas. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário eletrônico distribuído a participantes de todo o Brasil, que coletou informações da organização e do profissional representante, bem como informações sobre o status das organizações no que tange ao tema Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM). (Revista BPM Global Trends)

Participaram da Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócio 385 profissionais de Gestão de Processos que informaram os dados gerais das organizações em que trabalham, das quais 32% estão no estado de São Paulo e 59% das empresas possuem mais de mil funcionários. Portanto, considerando como recorte para esta pesquisa grandes empresas com sede no estado de São Paulo, a população para a presente pesquisa é de aproximadamente 72 empresas.

Entretanto, como apontado na descrição do método da pesquisa, foi a conveniência que pautou a formação da amostra, com 18 organizações presentes no estado de São Paulo, em que fosse possível à pesquisadora obter respostas de funcionários capacitados em cargos que possibilitem conhecimento sobre modelos de gestão, projetos e metas estratégicas das organizações.

Apresenta-se, portanto, como limitação da pesquisa a possibilidade de distorções nos resultados, se extrapolados para a população, uma vez que a seleção da amostra foi não aleatória nem representativa, não sendo possível o desenvolvimento de inferências estatísticas para a população.

### 3.2 Instrumento de Coleta

O instrumento de coleta de dados empregado na presente pesquisa consiste na aplicação de questionário a um funcionário de cada organização que componha a amostra. Este instrumento visa identificar e mensurar as práticas de Gestão Estratégica e Gestão por Processos, assim como a eficácia do processo de implementação das estratégias. Alinhado com a revisão teórica, as organizações foram identificadas em função das seguintes variáveis quantitativas, apresentada no Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 - Variáveis quantitativas da pesquisa de campo

<b>Práticas de Gestão Estratégica</b>	
PGE1	Existência de processo regular de Planejamento Estratégico para formulação e análise das estratégias organizacionais
PGE 2	Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis.
PGE 3	Implantação do Plano Estratégico por meio de projetos
PGE 4	Influência do desempenho real dos processos na definição dos projetos estratégicos.
PGE 5	Acompanhamento regular do Plano Estratégico por indicadores e metas
PGE 6	Divulgação do Plano Estratégico aos colaboradores.
<b>Práticas de Gestão por Processos</b>	
PGP7	Existência de processos estabelecidos e formalizados
PGP8	Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional
PGP9	Padronização dos processos
PGP10	Existência de indicadores efetivos que mensuram desempenho real dos processos
PGP11	Desdobramento das estratégias para indicadores e metas de processos
PGP12	Monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos
PGP13	Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos
PGP14	Identificação, priorização de gestão de projetos de melhoria de processos
PGP15	Projetos de melhoria de processos consideram o processo ponta-a-ponta (interfuncional)

Quadro 7 - Variáveis quantitativas da pesquisa de campo (continuação)

<b>Práticas de Gestão por Processos</b>	
PGP16	Apuração dos ganhos dos projetos de melhoria
PGP17	Divulgação dos ganhos dos projetos de melhoria
<b>Eficácia na implantação do plano estratégico</b>	
EIE18	Metas estratégicas atingidas
EIE19	Projetos estratégicos finalizados com sucesso
EIE20	Aderência do plano estratégico
EIE21	Satisfação com os resultados da implantação do plano estratégico

Fonte: elaborado pela autora.

Os respondentes foram também submetidos a perguntas abertas a fim de mensurar as seguintes variáveis qualitativas, conforme Quadro 8 abaixo:

Quadro 8 - Variáveis qualitativas da pesquisa de campo

<b>Análise qualitativa</b>	
QL1	Percepção de influência das práticas de Gestão por Processos para a eficácia na implantação do plano estratégico
QL2	Percepção dos fatores críticos de sucesso para alinhamento dos processos ao planejamento estratégico
QL3	Existência de outras práticas de Gestão por Processos, não citadas neste questionário, que influenciem positivamente no sucesso da implantação do plano estratégico
QL4	Nível de participação do respondente no planejamento estratégico da organização

Fonte: elaborado pela autora.

O questionário, apresentado na íntegra no Apêndice A, foi elaborado com o objetivo de mensurar as variáveis apresentadas acima, em uma linguagem clara e objetiva, na tentativa de auxiliar o preenchimento. O método, bem como a estrutura do questionário, foram fundamentados em outra pesquisa, divulgada na tese de Marino (2005), que apresentou resultado semelhante ao buscado nesta dissertação.

Cada variável foi representada por uma afirmação no questionário e será avaliada por meio da escala Likert, para medir o nível de concordância dos entrevistados em relação às afirmações. Segundo, Dalmoro e Vieira (2013) na Escala Likert, introduzida pelo pesquisador homônimo em 1932, os respondentes devem escolher um dos pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos), partindo

de “aprovo fortemente” até “desaprovo fortemente”. O trabalho de Likert deixa claro que sua escala centrava-se na utilização de cinco pontos e não menciona o uso de categorias de respostas alternativas na escala a ser utilizada. O questionário desta pesquisa utilizou as seguintes respostas na escala: Discordo fortemente; Discordo; Indiferente; Concordo e Concordo fortemente. Já as variáveis qualitativas foram exploradas em perguntas abertas e analisadas com a técnica de análise de conteúdo qualitativa.

Antes da aplicação definitiva, o questionário foi enviado para a validação de dois especialistas de mercado e três especialistas acadêmicos, obtendo-se resposta de três deles, sendo Leandro Jesus, o especialista de mercado e os professores doutores Djair Picchiai e Moacir de Miranda Oliveira Junior, os dois acadêmicos. As avaliações dos especialistas resultaram na inclusão da variável quantitativa 4 e na reformulação da afirmação que avalia a variável quantitativa 7.

Após a validação pelos especialistas, foi realizado um teste piloto com um potencial respondente, respeitando as delimitações da amostra, ou seja, funcionário com conhecimento necessário de uma grande empresa com práticas de gestão de processos implantadas, na região metropolitana de São Paulo. Segundo o pesquisado, o questionário está com o foco claro, direcionado para responder ao problema da pesquisa e todas as questões puderam ser compreendidas sem ambiguidades.

### **3.3 Análise dos dados**

Para a análise dos dados quantitativos empregou-se o *software* IBM SPSS Statistics 22. A primeira etapa sendo o Teste Alpha de Cronbach para validação dos resultados da pesquisa. Na segunda etapa analisaram-se os fatores da estatística descritiva, pois permitem verificar as características isoladas das variáveis da amostra. A técnica utilizada foi a análise de correlação, por meio do coeficiente mais apropriado a depender do tamanho e distribuição da amostra e da escala utilizada.

Analisaram-se as variáveis qualitativas com a técnica de análise de conteúdo qualitativa. De acordo com Mayring (2000), esta técnica analisa textos de maneira sistemática, por

meio de um sistema de categorias, desenvolvido a partir do conteúdo coletado e da teoria. Esta técnica foi selecionada para esta pesquisa por ser, segundo o Mayring (2000), apropriada para o tratamento de texto de maneira sistemática e baseada em teoria, o que se julga relevante para a composição de uma pesquisa quanti-qualitativa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra foi composta por 18 organizações de grande porte, assim definidas pela quantidade de funcionários maior que 1.000 e/ou faturamento superior a 300 milhões de reais. Tais organizações estão presentes no estado de São Paulo e são dos mais diversos setores da indústria: Siderurgia; Educação; Energia; Saneamento; Bens de Consumo; Automotiva; Agronegócios; Financeira; Metalúrgica; Higiene e beleza; Indústria Ferroviária; Construção civil; Aeronáutica; Alimentos e bebidas; Setor ótico; e Farmacêutica. Os dados das empresas respondentes, bem como as respostas às questões fechadas e questões abertas estão apresentados nos Apêndices B, C e D respectivamente.

##### 4.1 Análise de confiabilidade do instrumento

O primeiro passo para executar testes estatísticos, com o objetivo de selecionar os testes adequados, é a definição do comportamento da distribuição das variáveis. Como a amostra é composta apenas por 18 respondentes e as variáveis são ordinais, não é possível confirmar que os dados coletados para as 21 variáveis quantitativas irão apresentar comportamento de distribuição normal, o que pode ser comprovado pelo teste Shapiro-Wilk apresentado na Tabela 1, resultado de análise realizada pelo Software IBM SPSS Statistics 22:

Tabela 1 - Teste de normalidade Shapiro-Wilk

		<b>Estatística</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
PGE1	Em sua empresa existe um processo regular de Planejamento Estratégico para formulação das estratégias organizacionais.	0,71	18	0,00
PGE2	No Planejamento Estratégico são definidos objetivos e metas mensuráveis.	0,80	18	0,00
PGE3	São definidos projetos como meio de implantação do Plano Estratégico.	0,87	18	0,02
PGE4	O desempenho real dos processos no dia a dia influencia a definição dos projetos estratégicos.	0,84	18	0,01
PGE5	O cumprimento do Plano Estratégico é acompanhado regularmente por indicadores e metas.	0,86	18	0,01



Tabela 1 - Teste de normalidade Shapiro-Wilk (continuação)

PGE6	O Plano Estratégico é divulgado aos colaboradores.	0,87	18	0,02
PGP7	Os processos de sua empresa são estabelecidos e formalizados	0,83	18	0,00
PGP8	Existe um responsável claro pela gestão de cada processo, respondendo por seu desempenho, inclusive quando um processo é interfuncional (executado por diferentes áreas)	0,79	18	0,00
PGP9	Os processos da organização são executados de forma padronizada	0,93	18	0,16
PGP10	Os processos possuem indicadores efetivos que mensuram seu desempenho real	0,87	18	0,02
PGP11	As metas dos indicadores de processo são definidas a partir do desdobramento de metas estratégicas (advindas do Planejamento Estratégico)	0,88	18	0,03
PGP12	Existe uma rotina para o monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos	0,83	18	0,00
PGP13	A análise dos indicadores de processos geram melhorias contínuas no processo	0,81	18	0,00
PGP14	Quando necessário, os projetos de melhoria de processos são identificados e priorizados de acordo com a sua contribuição para a estratégia	0,86	18	0,01
PGP15	Projetos de melhoria de processos consideram o processo ponta-a-ponta (interfuncional)	0,87	18	0,02
PGP16	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são apurados	0,81	18	0,00
PGP17	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são divulgados	0,89	18	0,04
EIE18	As metas estratégicas definidas para o último período foram atingidas	0,85	18	0,01
EIE19	Os projetos estratégicos definidos para o último período foram implantados com sucesso	0,81	18	0,00
EIE20	O plano estratégico sofreu alterações durante o período estabelecido	0,85	18	0,01
EIE21	Estou satisfeito com os resultados da implantação do plano estratégico	0,84	18	0,01

Fonte: dados da pesquisa

O teste Shapiro-Wilk, proposto em 1965, calcula uma estatística  $W$  que testa se uma amostra aleatória de tamanho  $N$  provém de uma distribuição normal (RAZALI, WAH, 2011). Com significância menor que 0,05 nega-se, portanto, a hipótese de normalidade dos dados.

Apesar de não ser possível comprovar a normalidade das variáveis estudadas, calculou-se o Alfa de Cronbach que mensura a confiabilidade do instrumento e escala de pesquisa. O alto valor encontrado para alfa é indício de que o questionário desenvolvido para esta pesquisa possui alto coeficiente de confiabilidade, como apresentado na Tabela 2 a seguir, resultado de análise realizada pelo Software IBM SPSS Statistics 22:

Tabela 2 - Estatísticas de confiabilidade

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach com base em itens padronizados</b>	<b>N de itens</b>
0,91	0,91	21,00

Fonte: dados da pesquisa

O coeficiente alfa foi descrito em 1951 por Lee J. Cronbach (CRONBACH, 1951) é um teste de confiabilidade que tem por objetivo medir a consistência interna de uma escala, medindo se os itens de um instrumento estão correlacionados. Geralmente, um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de alfa de Cronbach (ALMEIDA, SANTOS e COSTA, 2010), o que é corroborado pela manutenção do valor de alfa próximo a 0,90 caso alguma das variáveis fosse excluída, como apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 - Estatística de item para Alfa de Cronbach

		<b>Alfa de Cronbach se o item for excluído</b>
PGE1	Em sua empresa existe um processo regular de Planejamento Estratégico para formulação das estratégias organizacionais.	0,90
PGE 2	No Planejamento Estratégico são definidos objetivos e metas mensuráveis.	0,90
PGE 3	São definidos projetos como meio de implantação do Plano Estratégico.	0,90
PGE 4	O desempenho real dos processos no dia a dia influencia a definição dos projetos estratégicos.	0,90
PGE 5	O cumprimento do Plano Estratégico é acompanhado regularmente por indicadores e metas.	0,90
PGE 6	O Plano Estratégico é divulgado aos colaboradores.	0,90
PGP7	Os processos de sua empresa são estabelecidos e formalizados	0,90
PGP8	Existe um responsável claro pela gestão de cada processo, respondendo por seu desempenho, inclusive quando um processo é interfuncional (executado por diferentes áreas)	0,89
PGP9	Os processos da organização são executados de forma padronizada	0,90
PGP10	Os processos possuem indicadores efetivos que mensuram seu desempenho real	0,90
PGP11	As metas dos indicadores de processo são definidas a partir do desdobramento de metas estratégicas (advindas do Planejamento Estratégico)	0,90
PGP12	Existe uma rotina para o monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos	0,90
PGP13	A análise dos indicadores de processos geram melhorias contínuas no processo	0,90
PGP14	Quando necessário, os projetos de melhoria de processos são identificados e priorizados de acordo com a sua contribuição para a estratégia	0,90
PGP15	Projetos de melhoria de processos consideram o processo ponta a ponta (interfuncional)	0,91
PGP16	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são apurados	0,90

Tabela 3 - Estatística de item para Alfa de Cronbach (continuação)

PGP17	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são divulgados	0,90
EIE18	As metas estratégicas definidas para o último período foram atingidas	0,90
EIE19	Os projetos estratégicos definidos para o último período foram implantados com sucesso	0,90
EIE20	O plano estratégico sofreu alterações durante o período estabelecido	0,92
EIE21	Estou satisfeito com os resultados da implantação do plano estratégico	0,90

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.2 Análise da estatística descritiva

Como já apresentado, a escala empregada foi Likert, com as seguintes respostas na escala: Discordo fortemente; Discordo; Indiferente; Concordo e Concordo fortemente. Para a análise estatística descritiva, a escala foi convertida em ordinal de um a cinco, sendo um (1) equivalente a Discordo fortemente e cinco (5) equivalente a Concordo fortemente. A frequência das respostas está apresentada nos gráficos histogramas abaixo e os cálculos de média no Apêndice E: Tabela de estatística descritiva.

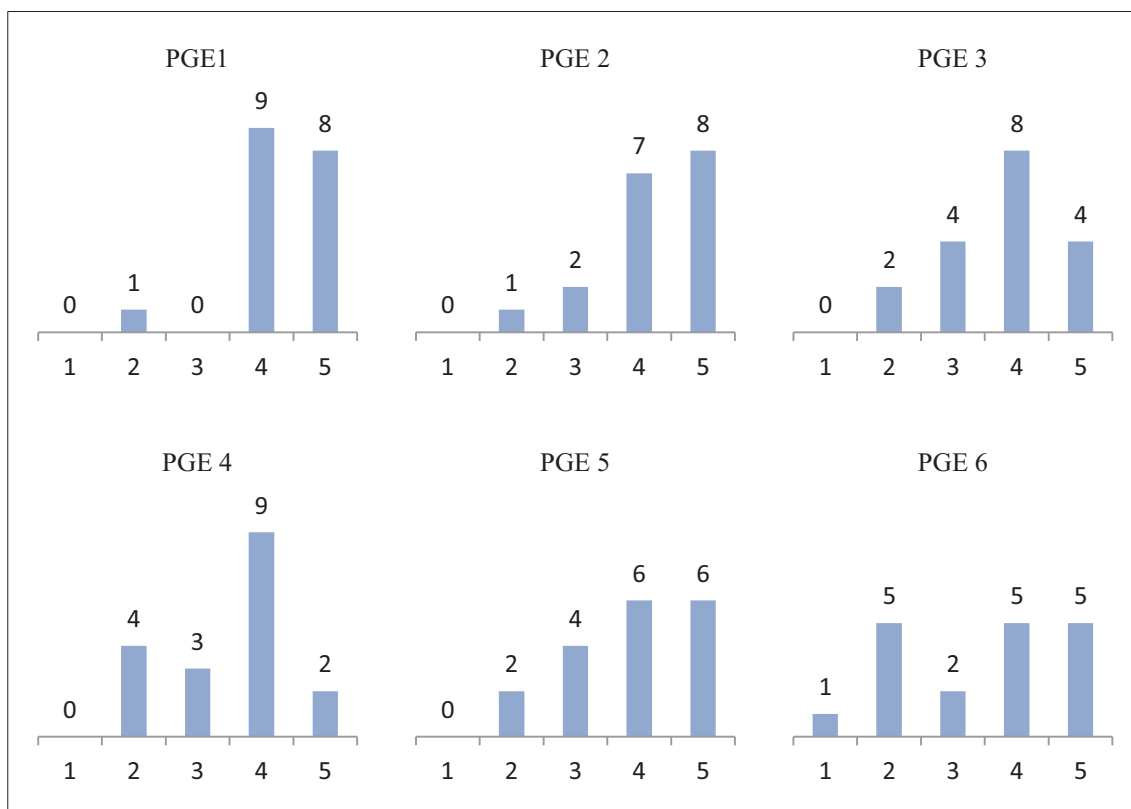


Gráfico 1 - Frequência de respostas das variáveis de Práticas de Gestão Estratégica (histogramas)

Fonte: dados da pesquisa

Dentre as práticas de gestão estratégica no Gráfico 1, avaliadas na primeira seção de análise quantitativa do questionário, um processo regular de planejamento estratégico (PGE1) e a definição de objetivos e metas mensuráveis (PGE2) são as práticas mais presentes nas empresas pesquisadas, apresentando maior frequência de notas 4 e 5 (concordo e concordo fortemente). Essas frequências são as maiores dentre todas as variáveis pesquisadas, o que se pode explicar pelo amadurecimento do tema Gestão Estratégica na Administração de Empresas, que é amplamente discutido na academia e divulgado para as empresas desde o início da década de 60. Outros fatores que apoiam o argumento de amadurecimento das práticas de gestão estratégica são: (i) nenhuma das práticas de gestão estratégica apresenta média inferior a 3,44; e (ii) a frequência de notas 4 e 5 nas práticas de gestão estratégica é, em média, superior a todas as notas das práticas de gestão por processos.

Entretanto, a PGP6 – Divulgação do plano estratégico aos colaboradores destaca-se entre as práticas de Gestão Estratégica por apresentar maior frequência de notas 1 e 2. Um terço dos respondentes discorda da afirmação que sua organização divulga o plano estratégico. Isto reforça a premissa de dificuldade das organizações em operacionalizar seu plano estratégico. Se os colaboradores não conhecem as diretrizes da organização, não sabem quais indicadores estão sendo mensurados e quais metas estão sendo perseguidas, torna-se inviável que esses colaboradores contribuam ativamente para colocar o plano estratégico em prática.

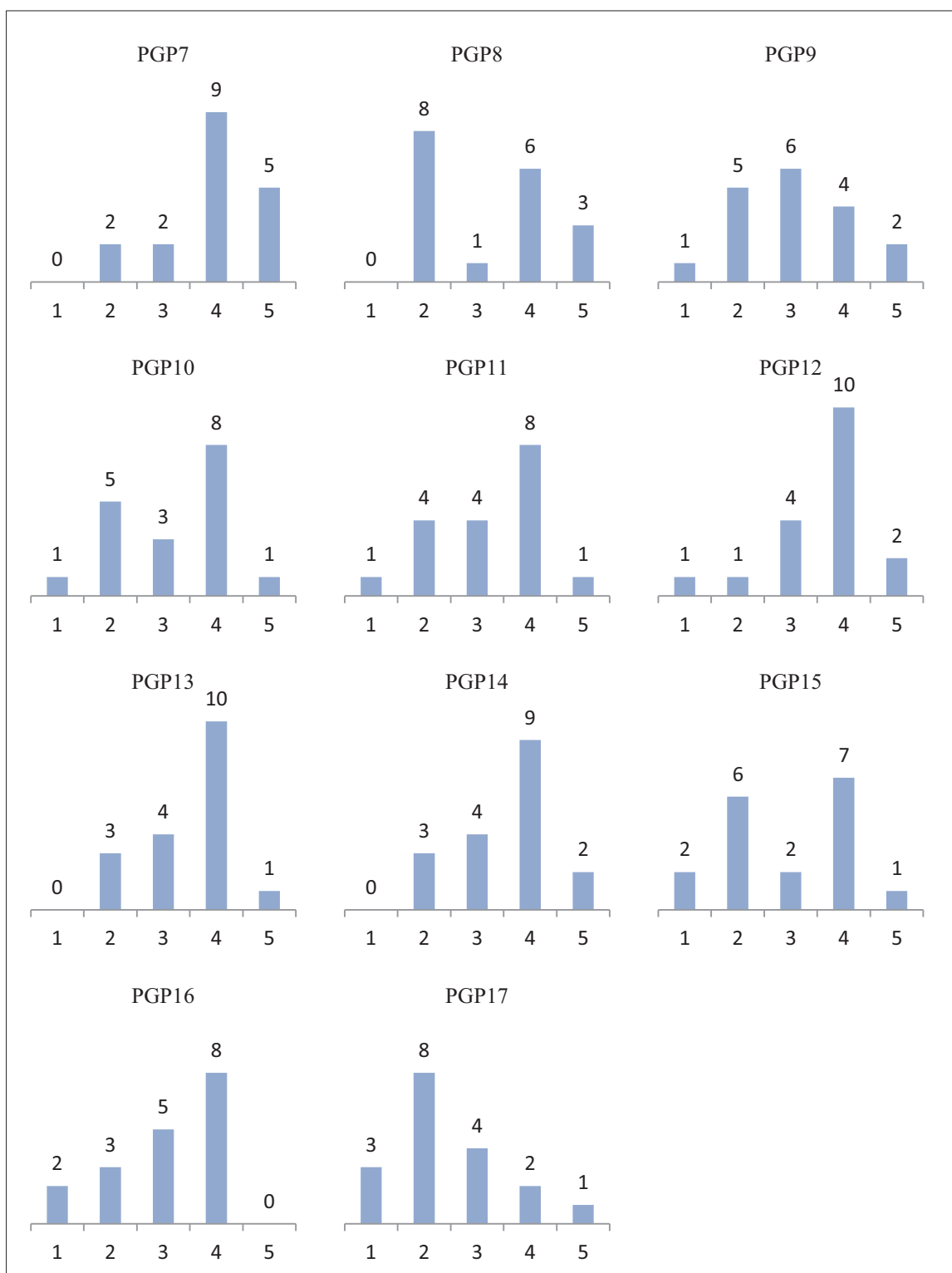


Gráfico 2 - Frequência de respostas das variáveis de Práticas de Gestão por Processos (histogramas)

Fonte: dados da pesquisa

Dentre as práticas de Gestão por Processos, cujas frequências de respostas estão representadas no Gráfico 2, a que apresenta maior frequência de notas 4 e 5 é o estabelecimento e formalização dos processos (PGP7), com média igual a 3,94. A definição clara dos processos e sua documentação é, em geral, a primeira iniciativa das

organizações que adotam práticas de Gestão por Processos, por esta razão esta prática é mais madura entre as organizações pesquisadas.

Por outro lado, a variável PGP17 que mensura a divulgação dos ganhos dos projetos de melhoria de processo apresenta a alta frequência de notas 2 e 3, com média igual a 2,44, mostrando a carência das organizações pesquisadas no que diz respeito à comunicação e à criação de uma cultura favorável à Gestão por Processos.

Ainda dentre as práticas de Gestão por Processos, a PGP15 que avalia se os projetos de melhoria de processos consideram o processo ponta a ponta, ou seja, se é interfuncional, também apresenta alta frequência de notas 2, com média em 2,94. Isto demonstra que as organizações ainda têm dificuldade para alcançar o nível seguinte de maturidade em Gestão por Processos, como apontado na seção 2.2.3 - Práticas e Maturidade da Gestão por Processos por Jesus e Macieira (2014), que afirmam que grande parte das empresas brasileiras ainda tem maturidade baixa e enfrenta um grande desafio de evoluir para o nível 2, encontrando, portanto, um *gap* difícil de ultrapassar, dado o desafio de migrar da gestão funcional para a gestão orientada por processos.

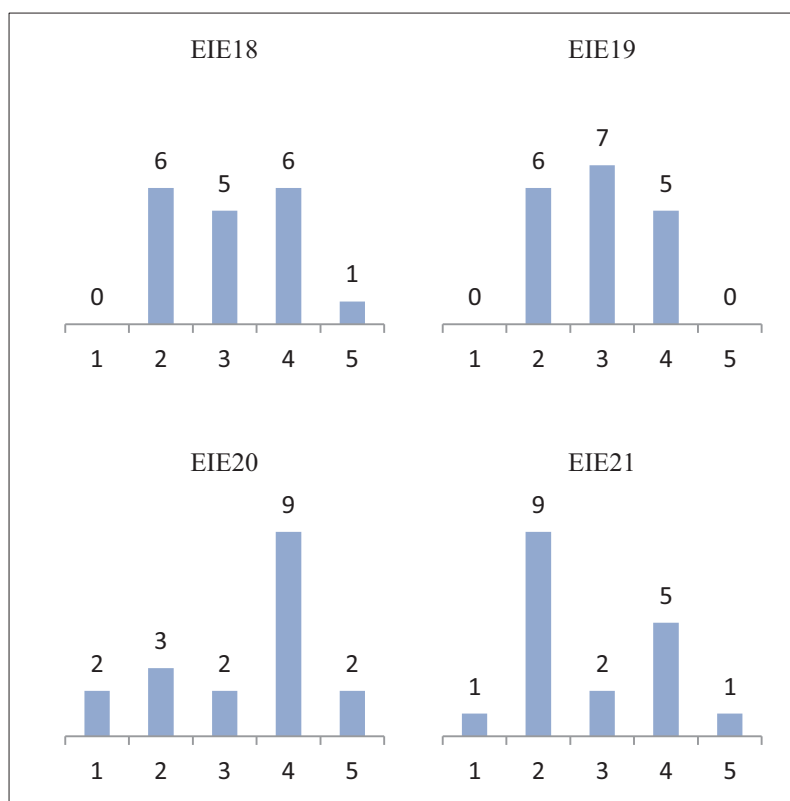


Gráfico 3 - Frequência de respostas das variáveis de Eficácia da Implantação do Plano Estratégico (histogramas)

Fonte: dados da pesquisa

Dentre as variáveis relacionadas à eficácia na implantação do plano estratégico, nenhuma se destaca pelo desempenho positivo. Possuem média inferior a 3, ou seja, com alta frequência de respostas “discordo” e “discordo fortemente” as variáveis EIE19 - Os projetos estratégicos definidos para o último período foram implantados com sucesso e EIE21 - Estou satisfeito com os resultados da implantação do plano estratégico. Além disso, a média geral das variáveis que mensuram a eficácia na implantação do plano estratégico é 3,04, inferior ao desempenho das demais variáveis que mensuram as práticas de gestão estratégica e de processos. Tais dados corroboram as afirmações iniciais dessa pesquisa que afirmam a existência de lacunas a serem preenchidas entre a definição de um plano estratégico e a sua operacionalização.

### **4.3 Análise de correlação**

Para mostrar a relação entre elementos da gestão por processo e a implantação do plano estratégico em organizações, a análise estatística das respostas obtidas na aplicação do questionário na amostra busca verificar em que medida as variáveis estão relacionadas entre si. Segundo Gil (2008), essa modalidade de análise é denominada bivariada e utiliza procedimentos estatísticos conhecidos como testes de correlação, que se expressam por coeficientes, cujos valores podem oscilar entre - 1,00 e + 1,00.

Ainda de acordo com Gil (2008), existe grande número de testes de correlação e a escolha do teste adequado depende do tipo de distribuição dos dados (normal ou não); do nível de mensuração alcançado e do formato das tabelas (número de linhas e colunas). Quando a distribuição não é do tipo normal, utilizam-se os testes de distribuição livre, também denominados não paramétricos.

Dentre os testes de correlação não paramétricos, a autora selecionou o Coeficiente de Spearman. Este coeficiente é o mais antigo e também o mais conhecido para variáveis mensuradas em nível ordinal. Chamado também de Coeficiente de Correlação por Postos de Spearman,  $\rho$  de Spearman é conveniente para número de pares menor que 30 e quando os dados já estão ordenados (LIRA, 2004).

Os coeficientes de correlação variam entre -1,00 e +1,00, onde - 1,00 indicam correlação negativa perfeita e o coeficiente + 1,00 correlação positiva perfeita. O coeficiente igual a zero, por sua vez, indica a inexistência de qualquer relação entre as variáveis. Esta correlação só é válida caso a significância do teste seja inferior a 0,05 (ou 5%).

Para se atingirem os objetivos desta pesquisa busca-se encontrar correlação significativa e positiva entre as variáveis que mensuram as práticas de gestão e as variáveis que mensuram a eficácia na implantação do plano estratégico.

Vale ressaltar, entretanto, que a variável EIE20 (aderência do plano estratégico) apresenta correlações negativas visto que a afirmação do questionário que avalia esta variável tem uma polaridade de desempenho de quanto maior pior, que é o inverso do que ocorre nas demais variáveis avaliadas. Ou seja, se o respondente concorda fortemente com a afirmação de que “o plano estratégico sofreu alterações durante o período estabelecido” ele está apontando um desempenho negativo de sua organização neste quesito, enquanto que em todas as demais afirmações, ao responder “concordo fortemente” o funcionário está apontando um desempenho positivo de sua organização no quesito avaliado. Apesar de a variável EIE20 não ter correlação significativa com nenhuma outra variável, a presença de correlação negativa entre esta variável e as demais indica coerência das respostas obtidas e das estatísticas apresentadas. Podem-se observar todas as correlações calculadas por meio do Coeficiente de Spearman na tabela a seguir (Tabela 4): Tabela 4 - Coeficiente de Spearman



Tabela 4 - Coeficiente de Spearman

	PGE1	PGE2	PGE3	PGE4	PGE5	PGE6	PGP7	PGP8	PGP9	PGP10	PGP11	PGP12	PGP13	PGP14	PGP15	PGP16	PGP17	EIE18	EIE19	EIE20	EIE21
PGE1	1,000																				
PGE2	0,782**	1,000																			
PGE3	0,605**	0,617**	1,000																		
PGE4	0,511*	0,401	0,276	1,000																	
PGE5	0,716**	0,878**	0,610**	0,347	1,000																
PGE6	0,749**	0,794**	0,481*	0,392	0,823**	1,000															
PGP7	0,551*	0,413	0,479*	0,299	0,358	0,492*	1,000														
PGP8	0,630**	0,660**	0,674**	0,345	0,595**	0,589*	0,607**	1,000													
PGP9	0,307	0,153	0,370	0,198	0,222	0,260	0,564*	0,582*	1,000												
PGP10	0,434	0,481*	0,417	0,010	0,520*	0,253	0,458	0,519*	0,412	1,000											
PGP11	0,502*	0,709**	0,326	0,419	0,553*	0,521*	0,530*	0,569*	0,316	0,548*	1,000										
PGP12	0,392	0,639**	0,511*	- 0,068	0,627**	0,476*	0,346	0,389	0,213	0,507*	0,341	1,000									
PGP13	0,224	0,332	0,407	0,241	0,396	0,233	0,508*	0,692**	0,688**	0,432	0,320	0,257	1,000								
PGP14	0,454	0,755**	0,509*	0,435	0,611**	0,383	0,123	0,361	- 0,154	0,351	0,481*	0,536*	0,180	1,000							
PGP15	0,153	0,037	0,166	0,596**	0,042	- 0,061	0,270	0,300	0,564*	0,113	0,187	0,064	0,514*	0,235	1,000						
PGP16	0,364	0,473*	0,010	0,400	0,257	0,215	0,492*	0,287	- 0,020	0,353	0,694**	0,021	0,256	0,476*	0,175	1,000					
PGP17	0,306	0,309	0,270	0,187	0,137	0,282	0,449	0,509*	0,179	0,124	0,296	0,058	0,341	0,302	0,103	0,428	1,000				
EIE18	0,566*	0,566*	0,702**	0,207	0,448	0,384	0,666**	0,745**	0,265	0,437	0,375	0,406	0,507*	0,398	0,056	0,401	0,441	1,000			
EIE19	0,434	0,411	0,418	0,271	0,426	0,168	0,294	0,248	0,148	0,408	0,235	0,185	0,192	0,340	0,109	0,357	0,017	0,451	1,000		
EIE20	- 0,206	- 0,122	0,035	0,064	0,035	- 0,295	- 0,160	- 0,424	- 0,330	0,034	- 0,021	- 0,186	- 0,198	0,211	- 0,043	0,172	- 0,263	- 0,114	0,401	1,000	
EIE21	0,712**	0,529*	0,447	0,538*	0,569*	0,587*	0,405	0,582*	0,397	0,432	0,255	0,194	0,356	0,311	0,249	0,238	0,115	0,522*	0,569*	- 0,161	1,000

Fonte: dados da pesquisa

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Por meio do coeficiente de correlação, é possível identificar os elementos da gestão de processos que influenciam na implantação do plano estratégico, caso haja correlação significativa positiva entre as variáveis que mensuram as práticas de gestão por processo, isto é PGP7 a PGP17, e as variáveis que mensuram a eficácia na implantação do plano estratégico, isto é EIE18 a EIE21.

A análise de correlação aponta forte correlação positiva e significativa no nível 0,01 entre o atingimento das metas estratégicas (EIE18) e duas práticas de gestão por processos PGP7 - Existência de processos estabelecidos e formalizados ( $\rho=0,666$ ) e PGP8 - Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional ( $\rho=0,745$ ). Além disso, apresenta moderada correlação positiva e significativa no nível 0,05 entre o atingimento das metas estratégicas e a variável PGP13 - Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos ( $\rho=0,507$ ).

Outra correlação que indica influência de práticas de gestão por processos na eficácia da implantação do plano estratégico é a correlação da satisfação do funcionário com os resultados da implantação do plano estratégico (EIE21) com a variável PGP8 - Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional, que apresenta moderada correlação positiva e significativa no nível 0,05 ( $\rho=0,582$ ).

Encontram-se, portanto, três práticas da gestão por processos com correlação positiva com a eficácia da implantação no plano estratégico.

A primeira prática, processos estabelecidos e formalizados, é um elemento inicial da gestão por processo que é, em geral, o primeiro passo das organizações que estão adotando a visão de gestão orientada por processo. Via de regra, a formalização dos processos se dá por meio de documentações normativas e fluxogramas. Apesar de básica, a formalização dos processos é um requisito essencial para que as práticas mais maduras de gestão por processo se desenvolvam na organização. Processos formalizados facilitam, por exemplo, o estabelecimento da visão do processo interfuncional (ponta a ponta) e a mensuração de seus indicadores.

Por outro lado, a segunda prática, a existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional, que apresenta o maior coeficiente de correlação entre eles, é um elemento de maior nível de maturidade da gestão por processos, já que exige uma mudança de visão de estrutura organizacional puramente funcional para uma

visão por processos. Este elemento, portanto, não trata apenas da adoção de uma ferramenta (como é o caso da documentação de processo ou do estabelecimento de indicadores), mas sim de uma mudança na governança da organização. Em empresas de grande porte, foco desta pesquisa, a visão interfuncional mostrou-se um fator crítico para o sucesso da implantação da estratégia, visto que sem ela perde-se facilmente o foco no cliente e nas prioridades estratégicas.

Já a terceira prática, a execução de melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos, permite a identificação das necessidades de melhoria a partir das falhas de desempenho reais da organização. Caso a priorização das ações de melhoria contínua considere também as prioridades estratégicas da organização, esse elemento facilita o alinhamento entre o plano estratégico e o desempenho operacional. A própria definição das prioridades estratégicas pode se basear, entre outros aspectos, na identificação das falhas de desempenho da organização.

Além da análise de correlação entre as variáveis, a análise qualitativa da primeira pergunta aberta do questionário confirmou a influência positiva entre práticas de gestão por processo e o sucesso da implantação do plano estratégico. Diante da pergunta “Qual a sua percepção de influência das práticas de Gestão por Processos para o sucesso da implantação do plano estratégico?” todos os 18 respondentes afirmaram perceber forte relação direta. O respondente 9 afirmou que “o papel da Gestão de Processos é fundamental para que o planejamento estratégico possa ser cumprido integralmente. Seja no âmbito de coerência de execução quanto no efetivo monitoramento de resultados”.

Os elementos relacionados às duas primeiras práticas com forte correlação estatística significativa, isto é, possuir processos estabelecidos e formalizados com responsável pelo seu desempenho de ponta a ponta, foram abordados por grande parte dos respondentes. Nove das dezoito respostas descreveram que a principal influência está na forma como a gestão por processo facilita **a visão sistêmica da organização, a integração entre departamentos, o alinhamento das prioridades organizacionais ou a definição de responsabilidades claras**. Tais conceitos foram expressos, por exemplo, da seguinte forma:

- Respondente 1: “Entendo que quanto maior a empresa, mais importante a gestão por processos, pois raramente um processo de impacto no plano estratégico tem a ação de apenas uma área ou de alguns poucos colaboradores. Geralmente estes processos são tão grandes que podem se perder facilmente se não há monitoramento e alinhamento constante. A gestão por processos também permite uma visão mais clara do processo como um todo e da responsabilidade de cada área/colaborador nele. Assim também fica mais fácil identificar os pontos de melhoria.”
- Respondente 3: “A gestão por processos é um meio estruturado para que possamos garantir que os planos sejam adequadamente e integralmente implantados, e acredito que reduza o fracasso pelo possível desalinhamento entre o que foi planejado versus executado.”
- Respondente 4: “A gestão por processos exige da equipe profissional visão sistêmica e integração de práticas de gestão, sistemas, competências; sendo imprescindível para o atingimento dos objetivos estratégicos.”
- Respondente 13: “A gestão por processos permite a visualização do todo [...]”

As respostas para a primeira pergunta aberta também trouxeram elementos relacionados à gestão por processo como método para **monitoramento, identificação de melhorias e consequente aumento da eficiência operacional**. Corroborando a correlação do terceiro elemento apresentado (a execução de melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos) com o sucesso da implantação do plano estratégico. Respondentes que reforçam esta correlação afirmam, por exemplo, que “(a gestão por processo) tende a criar ações de melhoria efetivas conectadas ao plano estratégico de forma a realmente gerar resultados para o processo” (respondente 16). Ou que “os indicadores de gestão que foram associados na completude com os Objetivos Estratégicos apresentaram uma melhor *performance* e, conseqüentemente, maior agilidade na identificação de oportunidades de melhorias” (respondente 18).

A segunda pergunta qualitativa do questionário explora os fatores críticos de sucesso para o alinhamento dos processos ao planejamento estratégico. Todos os fatores críticos mencionados foram também descritos na primeira pergunta, como elementos de influência da gestão por processos no sucesso da implantação do plano estratégico, mostrando que os respondentes entendem que as práticas e os benefícios da gestão por

processos, além de influenciar, são fatores críticos para o sucesso do plano estratégico da organização.

Seis dos dezoito respondentes descreveram como fator crítico para o alinhamento a existência de **responsáveis claros e de liderança engajada**. Citando, por exemplo, o respondente 3 que aponta a necessidade da “responsabilização dos gestores para que a gestão seja conduzida por processo, garantindo que a interface entre as áreas não se torne um problema para a entrega do valor ao cliente” e o respondente 7 que identifica o “envolvimento da alta gestão além do comprimento das áreas com as metas estabelecidas” como fator crítico de sucesso. Nota-se que este fator crítico tem muita relação com a prática mensurada na PGP8 - Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional, que apresentou forte correlação com o atingimento das metas estratégicas.

Outro fator crítico muito presente foi a necessidade de **divulgação e alinhamento**. Seis dos dezoito respondentes citaram quesitos como “comunicação efetiva” (respondente 10) e “comunicação obstinada em demonstrar os ganhos de eficiência nos processos” (respondente 9).

Quatro dos dezoito respondentes apontaram o **desdobramento e monitoramento de indicadores** como fator crítico de sucesso para o alinhamento. Nota-se que esse quesito tem relação com as práticas avaliadas em PGP13 - Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos e PGE2 - Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis, ambas com correlação significativa com o atingimento das metas estratégicas. Esse fator crítico foi citado, por exemplo, pelo respondente dois como “O alinhamento deve ocorrer do nível estratégico para o nível do processo e vice-versa. Os objetivos estratégicos e seus indicadores de desempenho precisam ser identificados e desdobrados nos processos críticos para que os mesmos tenham sua situação atual alterada e contribuam para a obtenção da meta estratégica.”

O último fator crítico de sucesso apontado pelos respondentes foi a necessidade da **visão sistêmica dos processos**, citado por três dos dezoitos respondentes. Pode-se identificar esse fator crítico em respostas como a do respondente 4 que afirma a necessidade do “conhecimento ponta a ponta dos processos, com suas interfaces e fragilidades” e a do respondente 16 ao dizer que “a principal dificuldade a ser tratada é a forma de as pessoas tratarem a empresa como departamentos, o que faz com que cada um dentro do contexto não tenha entendimento de qual sua participação para processo

como um todo”. É importante destacar que este fator não corresponde a uma prática de gestão por si só, mas uma consequência da implantação de uma série de práticas e ferramentas que facilitam a visão do processo ponta a ponta como, por exemplo, a formalização dos processos com responsáveis e indicadores de mensuração bem definidos.

Por fim, a terceira pergunta aberta do questionário visa avaliar a existência de outras práticas de Gestão por Processos, não citadas nas questões fechadas, que influenciam positivamente o sucesso da implantação do plano estratégico. Doze dos dezoito respondentes afirmaram não associar outras práticas de gestão por processos ao sucesso da implantação do plano estratégico. Os demais respondentes citaram práticas relacionadas à Gestão a vista, Abordagem enxuta (foco em redução de perdas) e Treinamento e envolvimento dos funcionários. Mostrando que as práticas mais relevantes e diretamente associadas à disciplina de Gestão por Processo foram abordadas nas questões que refletiam as variáveis qualitativas, permitindo uma análise estatística coerente.

Além da análise que responde à problemática da pesquisa, ou seja, a correlação entre as variáveis que mensuram as práticas de gestão por processo e as variáveis que mensuram a eficácia na implantação do plano estratégico, as estatísticas obtidas permitem outras conclusões.

Práticas de gestão estratégica também apresentaram correlação com o atingimento das metas estratégicas. Destacou-se a forte correlação significativa no nível 0,01, com coeficiente de Spearman em 0,702, entre a variável PGE3 - Implantação do Plano Estratégico por meio de projetos e a variável EIE1 - Metas estratégicas atingidas.

Essa evidência estatística apoia o referencial bibliográfico apresentado que apontou essas duas disciplinas de gestão como meios para operacionalizar o plano estratégico e implementar a mudança nas organizações: a Gestão por Processos e a Gestão de Portfólio. A primeira, ocupando-se com a rotina, traduz a visão do cliente para os processos e propõe soluções para melhoria e/ou transformação dos processos de negócio da organização (JESUS e MACIEIRA, 2014). Já a gestão de portfólio garante que os projetos executados pelas organizações estejam alinhados aos objetivos corporativos e sejam executados com eficiência e eficácia (PMI, 2013a).

Além disso, o atingimento das metas estratégicas apresentou moderada correlação significativa no nível 0.05 com as variáveis PGE1 - Existência de processo regular de Planejamento Estratégico para formulação e análise das estratégias organizacionais ( $\rho=0,566$ ) e PGE2 - Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis ( $\rho=0,566$ ).

É interessante notar que as práticas de gestão de processos e de gestão estratégica que apresentaram correlação significativa com o atingimento das metas estratégicas abrangem todos os “blocos de análise” considerados no método de avaliação de maturidade prescrito por Jesus e Macieira (2014), com destaque no Quadro 9 abaixo:

Quadro 9 - Síntese das práticas avaliadas no Diagnóstico (com destaque das práticas encontradas no resultado da pesquisa)

<b>Executar Projetos de Transformação</b>	<b>Gerir o Dia a Dia</b>	<b>Desdobrar a estratégia para processos</b>	<b>Governança</b>
Definição do escopo do projeto	Padronização dos processos	Utilização da cadeia de valor / arquitetura de processos	Envolvimento do patrocinador da Gestão por Processos
Estimativa e apuração de ganhos	Definição do escopo dos indicadores de desempenho	Desdobramento da estratégia para metas de processos	Atuação do Guardião de Processos
Geração de ideias de melhoria	Condução de reuniões para a gestão do dia a dia	Construção de um portfólio de Projetos de Transformação	Consciência dos Gestores Funcionais
Gestão da mudança na implementação do processo	Utilização dos resultados de conformidade e auditoria	Estímulo às pessoas para implantar a estratégia	

Fonte: Jesus e Macieira, 2014.

A PGP7 - Existência de processos estabelecidos e formalizado ( $\rho=0,666$ ) é o primeiro passo para a Gestão do dia a dia, isto é, para as ações de monitoramento de desempenho, risco e conformidade.

A PGP8 - Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional ( $\rho=0,745$ ) reflete a dimensão de Governança, mostrando a atuação do que os autores denominam de Guardião de Processos.

PGP13 - Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos ( $\rho=0,507$ ). diz respeito à execução de projetos de transformação, mais especificamente, como as ideias e necessidades de melhoria são identificadas.

PGE3 - Implantação do Plano Estratégico por meio de projetos, apesar de não estar identificada como uma prática de gestão por processos, tem relação com o desdobramento da estratégica para processos e com a Construção de um portfólio de Projetos de Transformação.

Outra conclusão que se pode extrair da estatística de correlação é que as práticas de gestão estratégica e de gestão por processo não apresentam relação com o sucesso dos projetos. Ou seja, a variável EIE19 - Projetos estratégicos finalizados com sucesso não tem correlação significativa com nenhuma outra variável. Como explorado no referencial teórico a eficiência e eficácia dos projetos é garantida pelo uso das ferramentas e técnicas de Gestão de Projetos, como planejamento e controle do escopo, do cronograma, do custo, da qualidade do projeto, entre outros. E tais elementos não foram avaliados na pesquisa.

É possível, ainda, obter conclusões relevantes a partir das correlações entre as próprias práticas de gestão. Da relação entre as práticas de gestão de processos e práticas de gestão estratégica, destacam-se por ter correlação significativa no nível 0,01 e com coeficiente de Spearman próximo a 0,7:

- A correlação entre PGE2 - Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis com PGP11 - Desdobramento das estratégias para indicadores e metas de processos ( $\rho=0,709$ ). Neste caso pode-se creditar a correlação estatística a uma relação de precedência, isto é, só é possível desdobrar a estratégia para indicadores e metas de processos se os objetivos estratégicos possuem metas mensuráveis.
- A correlação entre PGE2 - Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis e PGP14 - Identificação, priorização e gestão de projetos de melhoria de processos ( $\rho=0,755$ ). Pode-se explicar esta correlação pelo fato de que a partir de metas mensuráveis, é possível identificar os indicadores que apresentam na situação atual um baixo desempenho e então definir projetos que irão atuar na melhoria destes indicadores estratégicos.
- A correlação entre PGP12 - Monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos com PGE2 - Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis ( $\rho=0,639$ ) e com PGP5 - Acompanhamento regular do Plano Estratégico por indicadores e metas ( $\rho=0,627$ ). A relação entre essas variáveis é muito explícita, visto que todas tratam da cultura e disciplina que as



organizações possuem de definir, monitorar e analisar indicadores de desempenho para tomadas de decisão.

- PGP8 - Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional apresenta correlação significativa com cinco das seis práticas de gestão estratégica avaliadas, apenas reforçando que é um importante fator crítico de sucesso.

Entre as práticas de gestão por processos, destacam-se por ter correlação significativa no nível 0,01 e com coeficiente de Spearman próximo a 0,7:

- A correlação ente PGP13 – Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos têm forte correlação positiva com PGP8- Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional ( $\rho=0,692$ ) e PGP 9 – Padronização dos processos ( $\rho=0,688$ ). Credita-se essa correlação à necessidade de ter processos padronizados e formalizados para que a mensuração seja efetiva permitindo análises conclusivas, bem como à necessidade de um responsável para conduzir tais análises e promover, dentro da organização, as iniciativas de melhoria.
- A correlação entre PGP11 – Desdobramento das estratégias para indicadores e metas de processos e PGP16 – Apuração dos ganhos dos projetos de melhoria ( $\rho=0,694$ ) indicando que se há desdobramento de metas, ou seja, se é explicitada a relação dos processos e seus projetos de melhoria com o desempenho estratégico é mais provável que os ganhos sejam apurados.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa partiu da premissa de que existem lacunas a serem preenchidas entre a definição de um plano estratégico e a sua operacionalização. A partir do referencial bibliográfico explorou-se o potencial da Gestão por Processos como uma disciplina que abarca uma visão, métodos e ferramentas que contribuem para a eficácia da implantação da estratégia definida pela organização. O objetivo da pesquisa foi, portanto, identificar os elementos da Gestão por Processos que influenciem na implantação do plano estratégico, mensurada a partir do sucesso no cumprimento de metas e ações estratégicas.

A partir das análises realizadas na amostra pesquisada concluiu-se que as práticas da gestão por processos que influenciam o atingimento das metas estratégicas são (i) a existência de processos estabelecidos e formalizados; (ii) a definição de responsável claro pela gestão de cada processo, respondendo por seu desempenho, inclusive quando um processo é interfuncional (executado por diferentes áreas); (iii) execução de melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos. Essas práticas contribuem para que os seguintes elementos da gestão por processos influenciem na implantação do plano estratégico:

- Visão sistêmica da organização, a partir do estabelecimento de processos;
- Integração e alinhamento entre áreas, a partir da definição de responsáveis por processos interfuncionais;
- Melhoria do desempenho de processos, a partir do monitoramento de indicadores.

A conclusão apresentada alcança o objetivo geral proposto para a pesquisa. Entretanto, outros objetivos específicos foram definidos. O primeiro objetivo específico, a identificação dos fatores críticos de sucesso para a implantação das práticas de gestão orientadas a processos, foi alcançado por meio da pesquisa bibliográfica (apresentada na seção 2.2.4 Fatores críticos de sucesso para implantação das práticas de gestão por processos) e pela análise de conteúdo da segunda pergunta aberta do questionário, que reforçou que os elementos da gestão por processos que influenciam a implantação do plano estratégico são também fatores críticos de sucesso da gestão por processo.

O segundo objetivo específico, a avaliação de modelos de mensuração da eficácia da implantação do plano estratégico, foi alcançado por meio da pesquisa bibliográfica (apresentada na seção 2.1.2 Implementação e acompanhamento da estratégia). Além disso, a pesquisa empírica mostrou que a mensuração da eficácia da implantação do plano estratégico por meio de metas atingidas, sucesso de projetos e aderência ao plano estratégico está correta, uma vez que o coeficiente de confiabilidade do instrumento foi alto, próximo a 1,00.

O terceiro e último objetivo específico, a identificação da correlação entre práticas de gestão por processos e a eficácia da implantação do plano estratégico, foi alcançado pela análise estatística de correlação a partir do coeficiente de Spearman, que encontrou três práticas de gestão por processo com correlação significativa e positiva com o atingimento das metas estratégicas.

Os resultados alcançados, por limitação da pesquisa, não podem ser extrapolados à população, uma vez que a amostra utilizada não foi estatisticamente representativa e não foi aleatória.

Como sugestão para próximos estudos, a dissertação estimula o desenvolvimento da pesquisa com amostra aleatória e representativa, para que o rigor metodológico permita a conclusão de análises válida a toda população. Outra possível continuação da pesquisa está em acompanhar as organizações participantes ao longo do tempo, a fim de verificar se o aumento da maturidade das práticas de gestão influencia positivamente o sucesso da organização.

## 6. REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK VERSÃO 3.0: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. 1. ed. 2013.

ABPMP. **Sobre a ABPMP**. Disponível em: <http://www.abpmp-br.org>. Acesso em: 04 nov. 2014.

ALMEIDA, D., SANTOS M. A. R, COSTA, A. F. B, Aplicação do coeficiente Alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010.

BEPPLER, M.; PEREIRA, M.; COSTA, A. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 10, n.1, p. 128-146, jan/abr. 2011.

BROCKE, J.;ROSEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. **Center for Information Systems Research**, Massachusetts, CISR n. 69, Sloan WP n.1220-81, 1981.

CAETANI, A. P.; MUNIZ, R. J.; STEFFANELLO, M.; FARIAS, E. S. Gestão orientada a processos de negócio: oportunidades para melhoria da execução estratégica em uma refinaria de petróleo. **Revista de Negócios, Blumenau**, v. 18, n.4, p.33-54, out/dez. 2013.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson. 2010.

CRONBACH, L.J. Coefficient Alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v.16, n.3, 1951.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, edição especial, p.161-174, 2013.

ENSSLIN, L; VIANNA, W. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção – questões epistemológicas. **Revista Produção On line**, Florianópolis, v. 8, n. 1, mar. 2008.

FONSECA, J.; MARTINS, G. **Curso de estatística**. 6. ed. 13. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed.. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAMEL G.; PRAHALAD C.K.; **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HYVÄRI, I. Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 119, p.229-236, 2014.
- JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos**. Rio de Janeiro: EloGroup, 2014.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Office of Strategy Management. **Harvard Business Review**, v.83, n.10, p.72-80. Outubro/2005.
- LADEIRA, M. B.; RESENDE, P. T. V.; OLIVEIRA, M. P. V.; MCCOMARCK, K. SOUSA, P. R.; FERREIRA, R. L. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n.2, p. 389-404, 2012.
- LIRA, S.A., **Análise de correlação: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações**. 2004, 196f. Dissertação (Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.
- MARTINS, P. J. P. **Gestão estratégica com o Balanced Scorecard: estudo de caso**. 2012, 71f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2012.
- MARINO, M. **Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil**. 2005, 122f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- MAYRIN, F. Qualitative Content Analysis. **Forum Qualitative Social Research**, v.1, n.2, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.; **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NÓBREGA, S. N.; OLIVEIRA, J. A.; REBOUÇAS, R. Modelos de Maturidade de BPM: um estudo qualitativo sob a perspectiva de especialistas. **XI Brazilian Symposium on Information System**, Maio/2015.

PAJARES, J.; LÓPEZ, A. New Methodological Approaches To Project Portfolio Management: the Role of Interactions Within Projects And Portfolios. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p.645-652, 2014.

PEREIRA JÚNIOR, E. H. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5. ed. 2013.

PMI. **The Standard for Portfolio Management**. 3. ed., Pennsylvania/USA: PMI, 2013a.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RAZALI, A.M., WAH,Y.B., Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. **Journal of Statistical Modeling and Analytics**. v. 2, n. 1, p. 21-33, 2011.

REVISTA BPM GLOBAL TRENDS. Pesquisa Nacional de Gerenciamento de Processos de Negócio. Rio de Janeiro: ABPMP, 2013. 5ª Edição.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, artigo 3, jan-jun 2012.

SANTOS, M. N.; SILVEIRA, R. I. M.; SANTOS, F. M. T. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 141-164, jul./dez. 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

TREGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o escritório de processos**. Rio de Janeiro: EloGroup, 2010.

VENDRUSCOLO; B.; HOFFMANN, V.; FREITAS, C. Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 11, n.1, p. 30-61, jan/abr. 2012.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Questionário

#### Os elementos da Gestão por Processos influenciadores da implantação do Plano Estratégico

*Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado e tem o objetivo de identificar a existência de práticas de Gestão por Processos que influenciam positivamente a implantação do Plano Estratégico das Organizações. Os dados do pesquisado (empresa e funcionário) não serão divulgados, mas são necessários para garantir a análise da distribuição da amostra da pesquisa.*

#### A - DADOS DO PESQUISADO

<b>Caracterização da empresa</b>
Nome da empresa:
Setor da empresa:
Local (cidade):
Anos desde a fundação:
Faturamento anual:
Número de funcionários:
<b>Caracterização do entrevistado</b>
Nome:
E-mail de contato:
Área:
Cargo:

#### B – QUESTÕES FECHADAS (LIKERT)

*Marque um X no grau de concordância que melhor representa a realidade de sua empresa para as afirmações abaixo:*

<b>Práticas de Gestão Estratégica</b>	<b>Discordo fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo fortemente</b>
Em sua empresa existe um processo regular de Planejamento Estratégico para formulação das estratégias organizacionais.					
No Planejamento Estratégico são definidos objetivos e metas mensuráveis.					
São definidos projetos como meio de implantação do Plano Estratégico. <i>(Após o Planejamento Estratégico são definidos os projetos que devem ser executados para garantir o atingimento das metas estratégicas estabelecidas).</i>					
O desempenho real dos processos no dia a dia influencia a definição dos projetos estratégicos.					
O cumprimento do Plano Estratégico é acompanhado regularmente por indicadores e metas.					

O Plano Estratégico é divulgado aos colaboradores.					
<b>Práticas de Gestão por Processos</b>	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
Os processos de sua empresa são estabelecidos e formalizados					
Existe um responsável claro pela gestão de cada processo, respondendo por seu desempenho, inclusive quando um processo é interfuncional (executado por diferentes áreas)					
Os processos da organização são executados de forma padronizada					
Os processos possuem indicadores efetivos que mensuram seu desempenho real					
As metas dos indicadores de processo são definidas a partir do desdobramento de metas estratégicas (advindas do Planejamento Estratégico)					
Existe uma rotina para o monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos					
A análise dos indicadores de processos geram melhorias contínuas no processo					
Quando necessário, os projetos de melhoria de processos são identificados e priorizados de acordo com a contribuição para a estratégia					
Projetos de melhoria de processos consideram o processo ponta a ponta (interfuncional)					
Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são apurados					
Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são divulgados					
<b>Eficácia na implantação do plano estratégico</b>	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
As metas estratégicas definidas para o último período foram atingidas					
Os projetos estratégicos definidos para o último período foram implantados com sucesso					
O plano estratégico sofreu alterações durante o período estabelecido					
Estou satisfeito com os resultados da implantação do plano estratégico					

### C – QUESTÕES ABERTAS

Responda as perguntas abaixo:



Qual a sua percepção de influência das práticas de Gestão por Processos para o sucesso da implantação do plano estratégico?

Quais são, na sua opinião, os fatores críticos de sucesso para alinhamento dos processos ao planejamento estratégico?

Existem outras práticas de Gestão por Processos, não citadas neste questionário, que influenciam positivamente o sucesso da implantação do plano estratégico? Quais?

Qual a sua participação no planejamento estratégico da sua organização?

### Apêndice B: Dados das empresas respondentes

Respondente	Setor	Idade da Empresa	Número de Funcionários	Faturamento
1	Siderurgia	83	3.500	R\$2,3 Bilhões
2	Educação	50	10.500	
3	Energia	142	1.200	
4	Saneamento	20	1.000	
5	Bens de Consumo	180	110.000	US\$80 Bilhões
6	Educação	83	5.447	
7	Automotiva	60	10.000	
8	Agronegócios	56	10.500	
9	Financeira	80	90.000	R\$20 Bilhões (lucro)
10	Metalúrgica	102	3.000	
11	Higiene e beleza	37	4.000	R\$880 Milhões
12	Indústria Ferroviária	15	450	R\$500 Milhões
13	Construção Civil	9	3.154	R\$ 1 bi a R\$ 2 bi
14	Engenharia	47	16.800	
15	Alimentos e bebidas	63	14.000	US\$16,9 Bilhões
16	Setor ótico	18	50	R\$120 Milhões
17	Farmacêutica	19	9.000	
18	Financeira	73	100.000	R\$17 Bilhões (lucro)

### Apêndice C: Respostas das questões fechadas

#	PGE1	PGE2	PGE3	PGE4	PGE5	PGE6	PGP7	PGP8	PGP9	PGP10	PGP11	PGP12	PGP13	PGP14	PGP15	PGP16	PGP17	EIE18	EIE19	EIE20	EIE21
1	5	5	3	4	5	5	4	2	2	4	4	4	2	4	2	4	1	2	4	4	4
2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	4	2
3	4	2	2	2	2	2	4	2	4	3	2	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	3	4	3	2	1	1	1	3	3	4	2
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	2	4	2	1	4
6	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	2	2	3	2
7	4	4	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3	4	2
8	5	5	4	4	5	5	3	4	3	2	2	4	4	4	3	2	3	3	3	1	4
9	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4
10	5	5	4	4	4	5	5	4	2	2	4	4	3	4	2	4	4	4	2	2	2
11	4	4	4	2	3	1	2	2	1	4	2	4	2	4	1	2	2	3	3	4	2
12	2	3	3	4	2	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	2	4	2	3	3	3	4	4	4	5	3	2	2	3	5	1
14	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3
15	4	4	2	5	3	2	2	2	2	2	4	2	3	4	4	4	2	2	2	4	2
16	4	5	4	2	5	4	4	4	2	4	4	5	4	5	2	4	3	4	3	4	2
17	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5

## Apêndice D: Respostas das questões abertas

<b>QL1 - Qual a sua percepção de influência das práticas de Gestão por Processos para o sucesso da implantação do plano estratégico?</b>	
1	Entendo que quanto maior a empresa, mais importante a gestão por processos pois raramente um processo de impacto no plano estratégico tem a ação de apenas uma área ou de alguns poucos colaboradores. Geralmente estes processos são grandes que podem ser perder facilmente se não há monitoramento e alinhamento constante. A gestão por processos também permite uma visão mais clara do processos como um todo e da responsabilidade de cada área/colaborador nele. Assim fica mais fácil também identificar os pontos de melhoria.
2	Na minha percepção é que somente através das práticas de gestão por processos pode-se viabilizar e obter sucesso na implantação de um plano estratégico.
3	A gestão por processos é um meio estruturado para que possamos garantir que os planos sejam adequamenete e integralmente implantados, acredito que reduz o fracasso pelo possível desalinhamento entre o que foi planejado versus executado.
4	A gestão por processos exige da equipe profissional visão sistêmica e integração de práticas de gestão, sistemas, competências, sendo imprescindível para o atingimento dos objetivos estratégicos.
5	Totalmente interconectado. Os projetos estão sempre derivados de uma meta de saving, de custo ou de desenvolvimento pessoal. E todos os projetos criam os indicadores de sucesso para serem avaliados após o término. ... Esses indicadores são focados em diferentes disciplinas como segurança cronograma qualidade custo e melhoria técnica
6	As práticas de Gestão por Processos são elaboradas, aplicadas e avaliadas para nortear e padronizar as ações da organização. Além disso, são fundamentais para a definição de metas e estratégias para alcançá-las.
7	A percepção é que realmente faz sentido e deveria ser considerada em todas as áreas da empresa não apenas nas áreas produtivas porem nas administrativas também
8	faz parte do cascadeamento das iniciativas e objetivos do plano estratégico
9	O papel da Gestão de Processos é fundamental para que o planejamento estratégico possa ser cumprido integralmente. Seja no âmbito de coerência de execução quanto no efetivo monitramento de resultados
10	Acredito que apenas seja possivel ter um plano estratégico consistente se houver um entendimento dos processos correntes da empresa e algum tipo de medição, ou seja, ter gestão dos processos.
11	É importantíssimo, porem, internamente houveram recentes mudanças onde o tema processos foi abolido. Atualmente vemos a implantacao de uma forte gestao da rotina, porem, sem a preocupacao com os handoffs ou com os resultados end-to-end.
12	A prática de Gestão por Processos tem papel fundamental na implantação do plano estratégico.
13	A gestão pro processos permite a visualização do todo para que se possa apurar os Gaps, gargalos e retrabalhos de um fluxo. Tendo essa identificação, temos como corrigir a rota para que o processo dê o resultado esperado.
14	A prática de gestão por processos é findamental para o sucesso da implantação do plano estratégico
15	A <i>empresa X</i> não é uma empresa com cultura de ter processos definidos para as atividades, mas de uns 3 anos para cá isso está mudando, pois o retrabalho e perda das informações estava prejudicando a empresa. A implementação dos processos estão acontecendo, mas sinto que está vindo de uma maneira empurrada e a visão que temos é que só aumentou o trabalho e ficou mais burocrático.
16	Entendo que tende a criar ações de melhoria efetivas conectadas ao plano estrategico de forma a realmente gerar resuldo para o processo.
17	os resultados da gestao por processo é a base para a criação de um plano estratégico
18	A Empresa encontra-se em fase de remodelagem de seus processos e ratificação dos gestores dos mesmos (mais aqueles que ainda não foram definidos em tempos anteriores). Os indicadores de gestão que foram associados na completude com os Objetivos Estratégicos apresentaram uma melhor performance e consequentemente maior agilidade na identificações de oportunidades de melhorias. Por isso o projeto em andamento para "rolatar" todos os processos e projetos ao PE.

<b>QL2 - Quais são, na sua opinião, o fatores críticos de sucesso para alinhamento dos processos ao planejamento estratégico?</b>	
1	Estruturação formal dos planos por uma área líder, acompanhamento periódico do andamento dos processos com as demais áreas, ampla divulgação na empresa para deixar todos na mesma página.
2	O alinhamento deve ocorrer do nível estratégico para o nível do processo e vice-versa. Os objetivos estratégicos e seus indicadores de desempenho precisam ser identificados e desdobrados nos processos críticos para que os mesmos tenham sua situação atual alterada e contribuam para a obtenção da meta estratégica. Os projetos de revisão e melhoria de processos são os esforços necessários para a mudança da situação atual .
3	A responsabilização dos gestores para que a gestão seja conduzida por processo, garantindo que a interface entre as áreas não se torne um problema para a entrega do valor ao cliente.
4	1) Conhecimento ponta a ponta dos processos, com suas interfaces e fragilidades; 2) Identificação de melhorias e/ou possíveis inovações nos processos.
5	Liderança forte conectadas as rotinas de produção. Foco no cliente: para fazer sentido qualquer estratégia tem que estar visando algum ganho de mercado, esse ganho é facilmente entendido na produção que concorda e aceita o desafio das metas estratégicas. Revisão periódica dos resultados também é chave para manter o alinhamento dos processos com a estratégia, pois reforçam a importância das metas e dão continuidades ao plano.
6	Recursos financeiros, disponibilidade de profissionais capacitados e conflito de prioridades entre os gestores, diretores e pesquisadores.
7	Envolvimento da alta gestão além do comprimento das áreas com as metas estabelecidas
8	Mapeamento e estruturação dos processos
9	Comunicação obstinada em demonstrar os ganhos de eficiência nos processos para que esta etapa não seja visto apenas como burocracia
10	- comunicação efetiva - comprometimento de todo o time (desde chão de fábrica até diretoria)
11	Primeiramente conhecer a arquitetura de processos, para saber onde desdobrar as metas, quais as etapas que estão puxando os resultados para um nível abaixo da expectativa, onde atacar, etc. o conhecimento dos processos está exclusivamente na cabeça das pessoas, que não necessariamente exercitam uma visão sistêmica do negócio.
12	Plano unificado, divulgação do plano para todos os níveis da empresa e um correto desdobramento das metas.
13	O patrocínio da alta direção e o engajamento da alta gerência para o desdobramento das metas de melhoria.
14	Capacitação da liderança e análise de SWOT
15	Acredito que deveria ser melhor divulgado o plano estratégico e os processos que o farão acontecer, pois sinto que há uma falta de informação muito grande e que a comunicação não é bem feita, gerando muita insatisfação na maioria dos funcionários. Além disso deveria ter uma pessoa que além de ser responsável pelo processo, esta também deveria divulgar os indicadores de melhoria com frequência e comunicar a todos de forma eficiente.
16	Na minha opinião a principal dificuldade a ser tratada é a forma das pessoas tratarem a empresa como departamentos o que faz com que cada um dentro do contexto não tenha entendimento de qual sua participação para processo como um todo.
17	alinhamento de estratégias entre departamentos relacionados ; foco em pontos específicos e interação
18	Primeiro: Cultura. Depois, patrocínio da Alta Direção.

<b>QL3 - Existem outras práticas de Gestão por Processos, não citadas neste questionário, que influenciam positivamente o sucesso da implantação do plano estratégico? Quais?</b>	
1	Não
2	Não identifiquei
3	
4	--
5	Na gestão de processos deve se ter uma organização focada em reduzir as perdas de uma empresa para focar as energias dos funcionários no que cria valor. As perdas são inúmeras e se dividem em falta de treinamento, perda por manutenção não executadas, perda por paradas de processo desnecessárias, perdas logísticas, perdas por critérios de qualidade, perdas de organização empresarial, perdas por falta de liderança e perdas por falta de sistema de gerenciamento de projetos. Atuando nesse tipo de perdas vc cria saúde organizacional para buscar qualquer meta estratégica.
6	Cumprimento de prazos, satisfação dos trabalhadores e apoio das instâncias de direção.
7	Não
8	programas internos para gestão de projetos de melhoria
9	Não
10	nao me recordo no momento.
11	Nao. Este ano a empresa está reestruturando a area de planejamento estrategico, que ate entao só tinha apresentado falhas.
12	Não
13	Não ficou claro pra mim a quais outras práticas que são citadas no questionário. Mas uma gestão à vista com a correta divulgação de metas e medição do atingimento dessas metas são fundamentais para que os colaboradores se sintam participantes de qualquer mudança!
14	N.A
15	Eu sinto que existe um esforço grande da empresa em ministrar treinamentos dos novos processos e colocar pessoas responsáveis para garantir o andamento dos processos, porém sinto que os processos também não estão tão bem definidos e que isso faz com que a maioria das pessoas que já não tem a cultura de seguir processos, deixem de seguir, impactando no resultado final da companhia. Sinto que estamos engatinhando na Pepsico, mas acredito que isso faça parte, pois a cultura da empresa por muito anos foi de não ter processos definidos, mas em compensação a autonomia dos funcionários era muito grande e esse é um valor que a maioria das pessoas que trabalham na Pepsico admiram. A companhia precisa aprender a balancear esses dois lados.
16	Acredito que já esteja citado, de qualquer forma acho importante reforçar que a comunicação e participação das pessoas tanto no planejamento como no acompanhamento da performance das ações é chave para uma implantação de sucesso.
17	não que eu tenha percebido
18	nihil.

QL4 - Qual a sua participação no planejamento estratégico da sua organização?	
1	
2	
3	Não existe uma participação oficial, porém existe a possibilidade de provocar/influenciar a alta administração para que faça o exercício do ponta a ponta dos processos para avaliar o impacto das mudanças propostas pelas metas e objetivos estratégicos.
4	Participo em algumas etapas: análise de cenários para estabelecimento de ações relativas à gestão da qualidade; estabelecimento dos objetivos estratégicos/operacionais (construção do Mapa Estratégico); análises periódicas (bimestrais) dos objetivos estratégicos/operacionais e indicadores de desempenho.
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	Recebo metas diretas relacionadas à operação e desdobro entre os departamentos de produção / engenharia.
13	Nenhuma. O planejamento estratégico é definido no nível de diretoria.
14	Definição e acompanhamento de Metas setoriais
15	Minha participação é seguir os processos e apoiar para que as outras áreas e meus pares também o sigam. E com certeza sei que o benefício é grande, pois teremos as informações dos projetos arquivadas e disponível para todos e assim evitaremos retrabalho e custos extras.
16	Como sendo gerente faço parte do time para a formulação do plano e acompanhamento das metas, inclusive fazer o desdobramento.
17	Participação quanto a custos de MP que influenciam no custo / rentabilidade do produto;
18	Além de atuar nas oportunidades de melhorias, estamos atuando com o redesenho da Arquitetura de Processos Corporativa bem como no alinhamento de Projetos com os Planejamentos Estratégicos Departamentais.

### Apêndice E: Tabela de estatística descritiva

Variáveis		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PGE1	Em sua empresa existe um processo regular de Planejamento Estratégico para formulação das estratégias organizacionais.	18	2	5	4,33	0,77
PGE2	No Planejamento Estratégico são definidos objetivos e metas mensuráveis.	18	2	5	4,22	0,88
PGE3	São definidos projetos como meio de implantação do Plano Estratégico.	18	2	5	3,78	0,94
PGE4	O desempenho real dos processos no dia a dia influencia a definição dos projetos estratégicos.	18	2	5	3,50	0,99
PGE5	O cumprimento do Plano Estratégico é acompanhado regularmente por indicadores e metas.	18	2	5	3,89	1,02
PGE6	O Plano Estratégico é divulgado aos colaboradores.	18	1	5	3,44	1,34
PGP7	Os processos de sua empresa são estabelecidos e formalizados	18	2	5	3,94	0,94
PGP8	Existe um responsável claro pela gestão de cada processo, respondendo por seu desempenho, inclusive quando um processo é interfuncional (executado por diferentes áreas)	18	2	5	3,22	1,22
PGP9	Os processos da organização são executados de forma padronizada	18	1	5	3,06	1,11
PGP10	Os processos possuem indicadores efetivos que mensuram seu desempenho real	18	1	5	3,17	1,10
PGP11	As metas dos indicadores de processo são definidas a partir do desdobramento de metas estratégicas (advindas do Planejamento Estratégico)	18	1	5	3,22	1,06
PGP12	Existe uma rotina para o monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos	18	1	5	3,61	0,98
PGP13	A análise dos indicadores de processos geram melhorias contínuas no processo	18	2	5	3,50	0,86
PGP14	Quando necessário, os projetos de melhoria de processos são identificados e priorizados de acordo com a contribuição para a estratégia	18	2	5	3,56	0,92
PGP15	Projetos de melhoria de processos consideram o processo ponta-a-ponta (interfuncional)	18	1	5	2,94	1,21
PGP16	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são apurados	18	1	4	3,06	1,06
PGP17	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são divulgados	18	1	5	2,44	1,10
EIE18	As metas estratégicas definidas para o último período foram atingidas	18	2	5	3,11	0,96
EIE19	Os projetos estratégicos definidos para o último período foram implantados com sucesso	18	2	4	2,94	0,80
EIE20	O plano estratégico sofreu alterações durante o período estabelecido	18	1	5	3,33	1,24
EIE21	Estou satisfeito com os resultados da implantação do plano estratégico	18	1	5	2,78	1,11



## ANEXOS

**ANEXO A: Critérios de avaliação de maturidade das práticas de gestão por processo**

Bloco	Prática	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
<b>Executar Projetos de Transformação</b>	Definição do escopo do projeto	Não há definição do escopo do projeto para os projetos de transformação	O escopo do projeto de transformação é uma unidade organizacional ou sistema de informação	O escopo do projeto de transformação é um processo ponta a ponta da organização	O escopo do projeto de transformação inclui o processo do cliente
	Estimativa e apuração de ganhos	Ganhos não são calculados e demonstrados no projeto	Ganhos são identificados qualitativamente como consequência do projeto	Ganhos são estimados a priori e definidos como o propósito do projeto	Ganhos são apurados e disseminados como evidência do sucesso do projeto
	Geração de ideias de melhoria	Não existe abordagem estruturada de geração de ideias de melhorias	A abordagem de geração de ideias de melhorias envolve melhorias operacionais no fluxo de trabalho e automações de sistemas de informação	A abordagem de geração de ideias de melhorias envolve alterações nas regras e políticas, estrutura organizacional e alocação/ desenvolvimento de pessoas	A abordagem de geração de ideias envolve inovações na jornada e experiência do cliente com o processo
	Gestão da mudança na implementação do processo	A implementação do novo processo não é gerenciada no projeto	A gestão da mudança é baseada em reuniões periódicas com foco em controlar cronograma e planos de ação para implementação do novo processo	A gestão da mudança envolve a mobilização dos envolvidos para construir e operar o novo processo, fazendo com que se sintam responsáveis por conceber um legado a ser utilizado pelos próximos anos	A gestão da mudança envolve a preparação de gestores para sustentar o novo processo, a partir de capacitação e operação assistida na gestão do dia a dia
<b>Gerir o Dia a Dia</b>	Padronização dos processos	Não existem padrões associados aos processos da organização e/ou os mesmos estão sempre desatualizados	Os padrões (fluxos, normativos, procedimentos, políticas) associados aos processos não estão	Os padrões associados aos processos são atualizados de forma sistemática a partir de prazos ou regras pré-	Os padrões associados aos processos estão sempre atualizados, sendo usualmente consultados por

			atualizados na maior parte do tempo, sendo revisados de forma reativa a partir de uma solicitação ou demanda formal	definidas (por exemplo, auditoria, desenvolvimento de sistemas, etc.)	executores, gestores e unidades de interface
	Definição do escopo dos indicadores de desempenho	Não existe a prática de gestão a partir de indicadores na organização	Indicadores monitoram o atingimento de metas funcionais de uma unidade organização na realização de suas atribuições	Indicadores monitoram o alcance de metas compartilhadas entre unidades funcionais que executam o mesmo processo	Indicadores monitoram o atingimento de metas que materializam as necessidades e expectativas dos clientes
	Condução de reuniões para a gestão do dia a dia	A organização não sistematizou reuniões periódicas de gestão do dia a dia	A organização sistematiza reuniões nas unidades com foco em conformidade da execução e controle de desvios de desempenho	A organização sistematiza reuniões nas unidades com foco na melhoria contínua do desempenho, despertando uma consciência para orientação por processos	Além das reuniões nas unidades, a organização sistematiza reuniões táticas de gestão para cada processo ponta a ponta visando aprimorar sua tomada de decisão
	Utilização dos resultados de conformidade e auditoria	Não existe sistemática para assegurar a conformidade dos processos executados em relação aos padrões, regulamentos e legislações	A conformidade dos processos com os padrões, regulamentos e legislação é verificada e cobrada de forma sistemática pelos gestores funcionais e guardiões do processo	Os processos de negócio passam por auditorias internas e/ou externas formais. As não conformidades identificadas são devidamente tratadas ao longo da gestão do dia a dia	Os processos de negócio têm seus controles e riscos analisados de forma integrada com a abordagem de gestão de processos. As deficiências de controles e riscos são monitoradas e devidamente tratadas ao longo da gestão do dia a dia
<b>Desdobrar a estratégia para processos</b>	Utilização da cadeia de valor / arquitetura de processos	Não há uma cadeia de valor/arquitetura de processos na organização	A cadeia de valor/arquitetura de processos é conhecida apenas pela unidade de processos	A cadeia de valor é amplamente difundida na organização	A cadeia de valor é utilizada por outras iniciativas de gestão (por exemplo, estratégia, auditoria, recursos humanos, etc.)
	Desdobramento da estratégia	Não há ligação entre as diretrizes	Desdobramento da estratégia	Desdobramento da estratégia é	Desempenho dos processos

	para metas de processos	estratégicas e a gestão por processos na organização. A priorização da estratégia não considera o impacto em processos	para processos é realizado de forma tácita (a ligação entre estratégia e processos existe na cabeça de alguns interlocutores, porém não está formalizada)	formalizado por meio de metas de processo	influencia a construção da estratégia, ajudando a definir prioridades de atuação a partir do entendimento das necessidades dos clientes
	Construção de um portfólio de Projetos de Transformação	Não existem projetos de transformação na organização (ou existem de maneira informal e pontual)	Projetos de transformação são solicitados e priorizados de forma desestruturada a qualquer momento, sem que haja alinhamento com o ciclo da estratégia	Projetos de transformação são solicitados de forma estruturada e priorizados a partir das metas desdobradas do plano estratégico e da definição do orçamento	Projetos de transformação estão integrados com o portfólio corporativo e a abordagem de gestão de projetos
	Estímulo às pessoas para implantar a estratégia	As pessoas não adotam práticas de gestão por processos, pois não são motivadas e nem cobradas por isso	Pessoas adotam práticas de gestão por processos por obrigação institucional	Mecanismos não financeiros, alinhados à estratégia de RH, são definidos para estimular as pessoas a adotar a gestão por processos e atingir as metas desdobradas da estratégia	Mecanismos financeiros, alinhados à estratégia de RH são definidos para estimular as pessoas a adotar a gestão por processos e atingir as metas desdobradas da estratégia
<b>Governança</b>	Envolvimento do patrocinador da Gestão por Processos	Não existe a figura de um patrocinador que enxerga a importância da gestão por processos como disciplina de gestão	A alta administração patrocina de forma tímida a adoção da gestão por processos, aprovando a realização de projetos de transformação e estimulando a realização de reuniões de gestão do dia a dia	A alta administração patrocina de forma ativa os projetos de transformação, dando diretrizes para sua realização, priorizando as melhorias a serem realizadas e cobrando efetivamente a implantação dos planos de ação	A alta administração patrocina de forma ativa a gestão do dia a dia, definindo as metas para os processos a partir da estratégia, participando das reuniões de análise crítica e efetivamente utilizando esses fóruns para tomar decisões
	Atuação do Guardião de Processos	Não há suporte formal na organização para a gestão do dia a dia segundo a visão de processos	Os projetos de transformação e dinâmica de gestão do dia a dia são fortemente executados pela	O guardião de processos é treinado pela unidade de processos e legitimado para liderar os	O guardião de processos treinado pela unidade de processos e legitimado para suportar a

			<p>unidade de processos com apoio de algum ponto focal de contato responsável pelo agendamento de reuniões. Não existe ainda um guardião de processo formalizado</p>	<p>projetos de transformação. Esse guardião apoia a construção de futuro, análise de processos, preparação de planos de ação, gestão da mudança e implantação de novos processos</p>	<p>dinâmica de gestão do dia a dia. Esse guardião apoia a coleta de informações, media reuniões e acompanha plano de ação, trazendo sempre a consciência da orientação a processos</p>
Consciência dos Gestores Funcionais	<p>A organização tem uma gestão funcional em que não há consciência da importância de processos</p>	<p>Os gestores da organização usam a gestão por processos para padronização de atividades. Ao longo do dia a dia, diversas decisões são tomadas e posteriormente a gestão por processos atualiza normativos e procedimentos para institucionalizar a mudança na organização</p>	<p>Os gestores da organização veem adicionalmente na gestão por processos uma melhor forma de analisar problemas e construir melhorias. Gestores realmente acreditam que a gestão por processos é um instrumento para melhorar os processos da organização e entregar melhores produtos e serviços para seus clientes</p>	<p>Os gestores da organização veem a gestão por processos como melhor forma de gerir. Os conceitos e práticas de gestão por processos foram incorporados organicamente no dia a dia da organização e se tornaram um melhor forma de se fazer gestão</p>	

Fonte: adaptado de Jesus e Macieira (2014)

