

## GESTÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA

Gestão de Funções e Processos e Outros Temas Relacionados à Administração da Justiça

**Bárbara Cunha da Paz (Universidade de Brasília - UnB)**

**Paulo Henrique De Souza Bermejo (Unidade de Brasília - UnB)**

**Suylan de Almeida Midlej e Silva (Unidade de Brasília - UnB)**

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar a introdução da gestão de processos em uma organização pública federal do Poder Judiciário, buscando-se analisar de que forma a implementação de Gestão de Processos de Negócios contribui para o sucesso do aprimoramento da gestão pública. Para isso, serão identificados os pontos fortes e fraquezas, as contribuições para a gestão e as oportunidades de melhoria para a abordagem em processos utilizada. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quali-quantitativa, a partir de um estudo de caso único em um órgão público do Poder Judiciário – Superior Tribunal Militar (STM). Para análise dos dados qualitativos foi realizada uma análise de conteúdo explicitante, de forma que a experiência do órgão com o gerenciamento de processos fosse descrita e interpretada. Para análise quantitativa do questionário do modelo avaliativo utilizado no estudo, foi realizada estatística descritiva. Dentre os resultados encontrados, destacam-se as contribuições para a gestão e as barreiras/limitações encontradas, relacionadas à cultura organizacional e à estrutura atual do Escritório de Processos Organizacionais.

**Palavras-Chave:** Gestão de Processos de Negócios, Setor Público, Poder Judiciário.

### 1 Introdução

O setor público brasileiro, desde a redemocratização do país, tem incorporado práticas gerenciais provenientes do setor privado, de forma a aferir eficiência e transparência à utilização dos recursos, flexibilidade às operações administrativas e gerenciais, e eficácia aos serviços públicos (Ferrarezi & Amorim, 2007; Moraes, 2016).

Nesse sentido, entre as ferramentas adotadas pelo setor público para conferir eficiência à organização e garantir os objetivos organizacionais, encontra-se a Gestão de Processos de Negócios, em inglês, *Business Process Management – BPM* (Fernando Sentanin *et al.*, 2008). O gerenciamento de processos de negócios busca o aprimoramento contínuo das operações organizacionais, de forma a evitar dispêndios de recursos na organização devido à processos inadequados (ou mesmo com fluxos desconhecidos pela instituição) e para corroborar com benefícios à organização, como o aumento de sinergia entre as áreas da organização (Gonçalves, 2000; Jesus *et al.*, 2009; Paim *et al.*, 2009; Association of Business Process Management Professionals [ABPMP], 2013; Vom Brocke *et al.*, 2014).

#### REALIZAÇÃO



No Setor Público, observa-se, por exemplo, que a gestão de processos tem sido utilizada e orientada no Poder Judiciário como ferramenta pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), conforme mostram as Metas Nacionais de 2011 do Poder Judiciário e a orientação da Resolução CNJ nº 198/2014, que dispõe sobre o desenvolvimento da prática de gestão de processos vinculada à unidade de gestão estratégica do órgão. Outra indicação do gerenciamento de processos como boa prática é que a priorização, o mapeamento e o aperfeiçoamento de processos têm sido percebidos como práticas de governança pública pela área da Gestão de Riscos, uma vez que permitem manejar de forma ótima os recursos e prover serviços públicos eficazes aos cidadãos (Tribunal de Contas da União, 2014; Decreto nº 9.203/2017; Bermejo *et al.*, 2018).

Entretanto, o gerenciamento de processos no setor público ainda é relativamente recente e pouco se conhece sobre a dinâmica da gestão de processos e os resultados provenientes (Moraes, 2016; Syed *et al.*, 2018). Além disso, a implantação da ferramenta tem sido um grande desafio, tendo em vista que muitas das iniciativas de gestão de processos falham nas organizações durante a implementação, principalmente por dificuldades ou limitações em aspectos críticos relacionados ao estabelecimento da gestão de processos nas instituições, sobretudo no âmbito do setor público (Gulledge Jr & Sommer, 2002; Syed *et al.*, 2018), uma vez que esse setor possui características diferentes da administração de empresas privadas, com limitações não existentes no setor privado.

Considerando a importância da implantação eficaz da gestão de processos na organização para que se alcance aos objetivos da ferramenta, este estudo buscou preencher a lacuna de Er, Hanggara e Astuti (2018), quanto a avaliar a implementação de Gestão de Processos em organizações, de forma que permita uma exploração mais detalhada da ferramenta em casos reais, conforme diferentes necessidades relacionadas ao gerenciamento de processos.

Ressalta-se que a avaliação quanto à implementação do gerenciamento de processos em uma organização permite verificar pontos fortes e dificuldades/limitações, bem como desenvolver melhorias à instituição (Rosemann *et al.*, 2006; Baldam *et al.*, 2014), uma vez que os resultados são subsídios para diagnóstico referente ao alcance dos objetivos estratégicos, ao desempenho em relação a outras organizações, aos recursos envolvidos e à satisfação das partes interessadas sobre o processamento dos serviços e/ou produtos (Hammer, 2015). No setor público, a avaliação é, ainda, um estímulo para a institucionalização de práticas que viabilizem a excelência da gestão pública.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral avaliar a implantação da gestão de processos em uma organização pública federal do Poder Judiciário, de modo a analisar de que forma a implementação de Gestão de Processos de Negócios contribui para o sucesso do aprimoramento da gestão pública.

Ressalta-se que este estudo se justifica pela crescente implantação da gestão de processos no setor público em busca de melhorias nos processos de trabalho para alcançar maior efetividade na oferta de serviços à população e, especialmente ao Poder Judiciário, isso é mais evidente, diante dos desafios para proporcionar uma justiça mais eficiente (Sousa & Guimaraes, 2017).

Para isso, entre os fatores analisados na avaliação da implantação e implementação de gestão de processos estão os princípios de boas práticas de BPM previstos por Vom Brocke *et al.* (2014), o Ciclo de Melhoria de Processos de Dumas *et al.* (2013), os fatores avaliativos de

## REALIZAÇÃO



maturidade de Rosemann, De Bruin e Power (2006) e de Rosemann e Vom Brocke (2015) e os fatores críticos para o sucesso de BPM nas organizações de Trkman (2010).

## 2 Gestão de Processos

De acordo com Gonçalves (2000), a implementação da gestão de processos em uma organização pode prosseguir aos poucos e, inicialmente, estar concentrada na melhoria dos processos críticos da organização. Entretanto, ressalta-se que a metodologia de gestão por processos adotada na organização deve estar em consonância com seus propósitos, tendo em vista que é um mecanismo estabelecido para atingir seus objetivos estratégicos (Hernaus *et al.*, 2016; Miles *et al.*, 2012). Além disso, antes do início do gerenciamento de algum processo, os objetivos devem estar bem definidos, sejam eles: melhoria na eficiência das rotinas de trabalho, manualização, automação, reestruturação organizacional ou atualização do processo (ABPMP, 2013).

O gerenciamento de processos organizacionais, além da redefinição dos processos de trabalho, possibilita a reorganização da estrutura de papéis e relacionamentos presentes na organização (ABPMP, 2013), assim como o estabelecimento de governança e responsáveis pelos processos de negócios em níveis de gestão estratégica, tática e operacional (Hernaus *et al.*, 2016; Jeston & Nelis, 2006). No setor público, essa característica pode ser expressa pelas relações entre os gestores das áreas e demais servidores envolvidos em um processo (Jesus *et al.*, 2010).

Para que o gerenciamento de processos seja bem sucedido, Laguna e Marklund (2018) indicam que entre os princípios básicos estão: i) o estabelecimento da propriedade do processo; ii) a análise dos limites e interfaces do processo; iii) a definição do processo pela documentação do fluxo; iv) a implementação de medidas de mensuração para monitoramento e controle para os processos; e v) a tomada de ações corretivas e fornecimento de feedback sobre o processo.

Esses princípios se relacionam às principais ações desenvolvidas no gerenciamento de processos. Quanto a isso, Ohlsson e Han (2018) enfatizam como centrais: a identificação, a análise e o aprimoramento de processos de negócios como, conforme objetivos organizacionais da instituição. Na mesma perspectiva, Benner e Tushman (2002) e Minnone e Turner (2012) indicam que entre as principais atividades abarcadas pelo gerenciamento de processos estão: i) a identificação, mapeamento e documentação de processos; ii) o aperfeiçoamento de processos, com base em medições contínuas de eficiência e eficácia; e iii) a adoção de melhores práticas às rotinas das organizações, com base nos processos aperfeiçoados e melhorias contínuas.

### 2.1 Avaliação da maturidade da implementação

Para a avaliação da gestão de processos em uma organização é necessário o estabelecimento de um modelo de maturidade para a avaliação da implantação da Gestão de Processos de Negócios da organização (Rosemann *et al.*, 2006; ABPMP, 2013). Entende-se como maturidade a capacidade uma organização de gerir estratégias, processos, recursos humanos e tecnológicos (Hammer, 2015; Rosemann & Bruin, 2005) e, como modelo de maturidade, o conjunto de princípios, fatores, variáveis e práticas que possibilitam avaliar o nível ou estágio de desenvolvimento de uma ferramenta ou iniciativa – de inicial até excelência

REALIZAÇÃO



(Rosemann & Bruin, 2005). Cada nível de maturidade corresponde a um estágio na evolução para uma gestão orientada por processos (Rosemann & Bruin, 2005; Rosemann *et al.*, 2006).

De acordo com Er, Hanggara e Astuti (2018), a avaliação da prática de Gestão de Processos de Negócios tem sido um tema comum na literatura, entretanto, a maioria dos modelos de maturidade se concentra, principalmente, sobre os diferentes fatores de BPM (Rosemann *et al.*, 2006) ou práticas e fatores críticos (Trkman, 2013), não sendo considerado que o gerenciamento de processos deve ser contínuo e perpassa diferentes fases de um ciclo de vida de gerenciamento de processos.

Assim, de forma a considerar as fases do gerenciamento de processos, bem como identificar e analisar o estado atual da implantação do gerenciamento de processos na organização de forma detalhada, será utilizado o modelo de maturidade de Er, Hanggara e Astuti (2018), que combina como critérios: (a) os princípios de boas práticas de Gestão de Processos de Negócios; (b) o ciclo de vida e aspectos da implantação da Gestão de Processos de Negócios; e (c) os fatores críticos para o sucesso da Gestão de Processos de Negócios.

## 2.2 Princípios de boas práticas de BPM

Com base na literatura e discussões com profissionais em Gestão de Processos de Negócios, Vom Brocke *et al.* (2014) propõe dez princípios orientadores de sucesso no gerenciamento de processos:

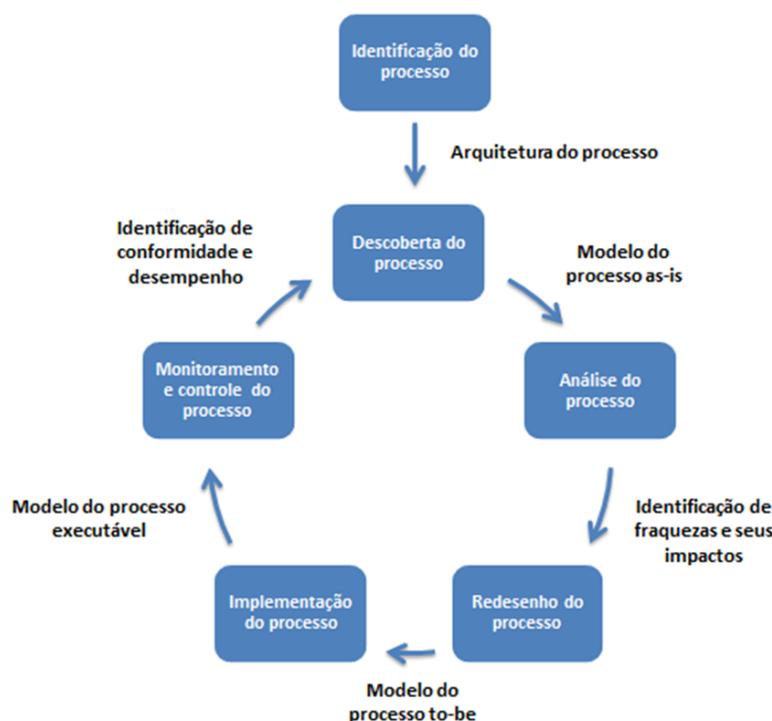
- I. **Consciência de contexto:** A Gestão de Processos deve se encaixar dentro do contexto organizacional e não forçar uma abordagem one-size-fits-all, isto é, um “modelo de prateleira”.
- II. **Continuidade:** A Gestão de Processos deve se tornar uma prática permanente na empresa, em oposição a um projeto one-off, ou seja, um projeto realizado apenas uma vez.
- III. **Capacitação:** A Gestão de Processos deve desenvolver capacidades individuais e organizacionais, em vez de estar limitada a momentos de resoluções rápidas (“combate a incêndios”).
- IV. **Holismo:** A Gestão de Processos deve ter um enfoque holístico e não um foco isolado em áreas específicas da organização ou elementos específicos de BPM - por exemplo, ser apenas um exercício de modelagem.
- V. **Institucionalização:** A Gestão de Processos deve estar incorporada na estrutura organizacional em vez de ter responsabilidades Ad hoc, ou seja, com finalidades pontuais.
- VI. **Participação:** A Gestão de Processos deve envolver todas as partes interessadas, não somente especialistas.
- VII. **Compreensão conjunta:** A Gestão de Processos deve gerar uma linguagem comum utilizada por todas as partes interessadas, em vez de limitada aos especialistas.
- VIII. **Propósito:** A Gestão de Processos deve contribuir para os objetivos estratégicos da organização.
- IX. **Simplicidade:** A Gestão de Processos deve ser econômica e eficiente, e a organização não deve fazer uma engenharia excessiva, isto é, tornar o gerenciamento de processos complexo desnecessariamente e ineficiente.
- X. **Apropriação da tecnologia:** A Gestão de Processos deve utilizar a tecnologia certa e não deve tratar o gerenciamento de TI tardiamente.

REALIZAÇÃO



## 2.3 Ciclo de vida de BPM e aspectos da implementação

Tendo em vista que a gestão de processos se trata de um ciclo contínuo, assim como afirma o princípio da continuidade (Vom Brocke *et al.*, 2014), vários autores propuseram ciclos de vida para o gerenciamento de processos. Entretanto, de acordo com Er, Hanggara e Astuti (2018), o modelo de ciclo de vida de gestão de processos proposto por Dumas *et al.* (2013) fornece uma visão mais holística e detalhada das etapas de gestão de processos, conforme previsto pelo princípio do holismo (Vom Brocke *et al.*, 2014). Esse modelo é composto por seis fases, conforme apresentado pela figura abaixo:



**Figura 1.** Modelo de ciclo de vida de Gestão de Processos (Dumas *et al.*, 2013)

Assim como apresentado na figura, de acordo com Dumas *et al.* (2013), a primeira fase é constituída pela identificação dos processos. A fase irá fornecer subsídios para as demais, uma vez que são verificados os processos da organização e limitações, isto é, a arquitetura do processo, sendo a base para o ciclo contínuo, conforme previsto pelos princípios da consciência de contexto e de propósito (Vom Brocke *et al.*, 2014). Em seguida, é realizada a descoberta do processo, sendo mapeado e documentado o estado atual (*as is*) de cada processo. Após o mapeamento, é realizada a análise do processo, de forma que sejam identificados e documentados os problemas relacionados ao processo, assim como os impactos e esforços necessários para solucioná-los (Dumas *et al.*, 2013).

### REALIZAÇÃO



Após essas fases, são identificadas as mudanças necessárias ao processo para a resolução dos problemas identificados na fase anterior, de forma que seja feito o redesenho do processo (*to be*). Após redesenhado, ocorre a implementação do processo alterado.

Por fim, a última fase proposta por Dumas *et al.* (2013), estabelece o monitoramento e controle do processo, de forma que ocorra a retroalimentação do ciclo de gestão de processos. Isso está alinhado com a realização de valor e o desempenho sustentável estabelecidos por Jeston e Nelis, 2006 (Er *et al.*, 2018).

Cabe ressaltar que cada projeto de gerenciamento de processo tem uma finalidade, sendo assim, nem sempre serão executadas todas as atividades. Caso o objetivo seja a elaboração de um manual de processos, por exemplo, as fases de análise e redesenho não são necessárias (Vom Brocke & Rosemann, 2013).

## 2.4 Fatores Críticos para o Sucesso de BPM nas organizações

As etapas de gerenciamento de processos, entretanto, devem estar alinhadas com uma gama de aspectos organizacionais para que a gestão de processos gere valor para a organização. As produções de Rosemann, De Bruin e Power (2006) e Rosemann e Brocke, em (2015) trazem seis fatores para a avaliação da maturidade da gestão de processos na organização.

### REALIZAÇÃO



Tabela 1

**Fatores-chave para avaliação da maturidade da gestão de processos na organização (Rosemann, De Bruin & Power, 2006; Rosemann & Brocke, 2015)**

Fatores	Elementos relacionados aos fatores
<b>Alinhamento estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de melhoria com visão geral da gestão de processos na organização alinhado com a estratégia;</li> <li>• Ligação entre estratégia e os processos organizacionais;</li> <li>• Arquitetura de processos descrita e estabelecida;</li> <li>• Indicadores de desempenho definidos e gerenciados;</li> <li>• Foco nas necessidades dos clientes e dos stakeholders;</li> </ul>
<b>Governança dos processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do processo de tomada de decisão;</li> <li>• Funções e responsabilidades relacionadas aos processos;</li> <li>• Vinculação entre métricas e desempenho dos processos;</li> <li>• Padrões de gerenciamento de processos definidos;</li> <li>• Controles em relação aos processos gerenciamento de processos</li> </ul>
<b>Métodos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepção e modelagem de processos;</li> <li>• Implementação e execução de processos;</li> <li>• Controle e mensuração de processos;</li> <li>• Melhoria e inovação de processos;</li> <li>• Gerenciamento de projetos e programas de gestão de processos;</li> </ul>
<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades e conhecimentos de processo;</li> <li>• Conhecimento em gerenciamento de processos;</li> <li>• Educação e aprendizagem de processos;</li> <li>• Colaboração e comunicação de processos;</li> <li>• Líderes de gerenciamento de processos;</li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de resposta às mudanças do processo;</li> <li>• Valores e crenças relacionadas aos processos;</li> <li>• Atitudes e comportamentos relacionados aos processos;</li> <li>• Atenção da liderança ao processo;</li> <li>• Trabalho em redes/conjunto na organização para gerenciamento de processos;</li> </ul>
<b>Tecnologia da informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluções tecnológicas para a concepção e modelagem de processos;</li> <li>• Soluções tecnológicas para a implementação e execução de processo</li> <li>• Soluções tecnológicas para o controle e mensuração de processos</li> <li>• Soluções tecnológicas para a melhoria e inovação de processos;</li> <li>• Soluções tecnológicas para o gerenciamento de projetos e programas de gestão de processos.</li> </ul>

Os autores aferem a esses elementos o sucesso da gestão de processos na organização. Entende-se “sucesso” na Gestão de Processos quando a implementação de uma iniciativa está conforme o planejado e atinge os objetivos almejados.

## REALIZAÇÃO



Tendo isso em vista, as produções acadêmicas de Trkman (2010) e Škrinjar e Trkman (2013) trazem Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o sucesso da gestão de processos em uma organização, isto é, os elementos da organização, características, variáveis ou condições que devem ser gerenciadas para o alcance dos objetivos da gestão de processos.

Tabela 2

**Fatores Críticos para o Sucesso da Gestão de Processos (Trkman, 2010; Škrinjar & Trkman, 2013)**

Fatores Críticos de Sucesso (TRKMAN, 2010)	Fatores Críticos de Sucesso (Škrinjar e Trkman, 2013)
1. Alinhamento Estratégico;	1. Visão estratégica
2. Medição de Desempenho;	2. Mensuração e gestão de processos
3. Implantação das Mudanças Propostas;	
4. Uso do Sistema de Melhoria Contínua;	
5. Padronização dos Processos;	
6. Treinamento e <i>empowerment</i> dos Colaboradores na metodologia, ferramentas e processo.	3. Definição e documentação de processos
7. Nível de Especialização de Colaboradores;	
8. Mudanças Organizacionais;	4. Gestão de Pessoas
9. Definição de Donos do Processo;	5. Estrutura organizacional do processo
10. Suporte de Sistemas de Informação (IS Support)	6. Processo de cultura organizacional
11. Nível de Investimento em Tecnologia da Informação (TI)	7. Suporte de Sistemas de Informação (IS Support)
12. Automação;	-
-	-
-	8. Orientação para o mercado
-	9. Visão do fornecedor

A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo. Ressalta-se que, para os objetivos deste estudo, conforme utilizado no modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018), serão considerados para análise os fatores de maturidade de Rosemann *et al.* (2006), os dez princípios de boas práticas de Gestão de Processos proposto por

## REALIZAÇÃO



Vom Brocke et al (2014), o ciclo de vida da Gestão de Processos proposto por Dumas (2013) e as práticas de sucesso de Škrinjar e Trkman (2013).

### 3 Métodos e Técnicas de Pesquisa

Para a realização deste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, a partir de um estudo de caso. Isto é, os dados e informações coletados em documentos, entrevistas e questionário, referentes ao gerenciamento de processos, foram descritos e analisados, sem a interferência do pesquisador sobre a realidade do órgão, para avaliação da implementação da gestão de processos na instituição (Provdanov & Freitas, 2013).

Para isso, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, uma vez que foi aplicado um modelo avaliativo, que permitiu resultados estatísticos, e foram analisados os conteúdos de entrevistas e documentos, para análise mais aprofundada quanto ao tema da pesquisa (Flick, 2013; Provdanov & Freitas, 2013).

#### 3.1 Estudo de caso

O órgão público analisado se trata de uma amostra por acessibilidade ou conveniência, uma vez que a instituição havia implementado o gerenciamento de processos em 2018 e tem parceria com o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento para Excelência e Transformação do Setor Público, da Universidade de Brasília (NExT/UnB). O órgão em questão é o Superior Tribunal Militar (STM) e caracteriza-se como o tribunal mais antigo do Brasil, tendo perpassado todos os paradigmas da administração pública - patrimonialista, burocrático e gerencial (Secchi, 2009) - com respectivos contextos políticos, econômicos e sociais.

Com relação à força de trabalho, a instituição tem um órgão colegiado, composto por 15 magistrados, nomeados pelo Presidente da República, depois aprovados pelo Senado Federal. E, cerca de 510 servidores efetivos, requisitados e comissionados, divididos entre a área judiciária e a área administrativa (Conselho Nacional de Justiça, 2019).

Estima-se que no ano de 2018 houve 768 casos novos e 615 baixados, correspondendo a cerca de 80% no índice de atendimento à demanda do órgão, com tempo médio de tramitação de 1 ano e 3 meses (Conselho Nacional de Justiça, 2019) e que, no ano de 2018, o tribunal tenha tido uma despesa total aproximadamente de R\$ 511 milhões, representando cerca de 0,0074% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil no ano (Conselho Nacional de Justiça, 2019).

#### 3.2 Instrumentos e técnicas de pesquisa

Os autores optaram pela triangulação dos dados obtidos, a partir de múltiplas fontes de evidência como estratégia de análise do caso, uma vez que a convergência de resultados provenientes de distintas fontes afere confiabilidade ao estudo de caso (Prodanov & de Freitas, 2013). A seguir serão descritas as técnicas utilizadas para coleta de dados:

##### a) Pesquisa documental

Pesquisa documental, a partir de dados secundários, prospectados via sítios oficiais e com gestores entrevistados, para alcançar o material técnico referente à gestão de processos no órgão analisado. A pesquisa documental faz parte da coleta de dados, na forma de

REALIZAÇÃO



documentação indireta (Marconi & Lakatos, 2003). Das fontes possíveis, serão analisados os arquivos públicos nacionais, tais como leis, decretos, resoluções, relatórios com resultados de ciclos de melhoria e livros oficiais relacionados à temática de gestão de processos.

b) Entrevista semiestruturada

Uma vez que entrevista sem rigidez no roteiro permite maior exploração de algumas perguntas e direcionamento do desenvolvimento da entrevista (Marconi & Lakatos, 2003; Provdanov & Freitas, 2013), optou-se para maior exploração da experiência dos setores com a gestão de processos. Além da gestora responsável pela implantação da gestão de processos na área, alocada no setor de gestão estratégica, foram entrevistados quatro coordenadores das áreas funcionais que passaram pela metodologia de Gestão de Processos da organização, sendo as áreas: i) setor de gestão de contratações terceirizadas; ii) setor de gestão de pessoas; e iii) setor de gestão judiciária.

Essas entrevistas tinham como objetivo reunir as experiências nos setores com a implementação do gerenciamento de processos. As perguntas buscavam informações referentes aos processos do setor que passaram pelo ciclo de melhoria, como havia sido a introdução da gestão de processos no setor, as expectativas com a implementação da ferramenta, dificuldade encontradas, pontos fortes para o sucesso nos setores e se houve redimensionamento de pessoal ou reestruturação organizacional. O apêndice A apresenta o roteiro da entrevista semiestruturada.

c) Modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018) – questionário:

Para avaliar a implementação de Gestão de Processos em organização pública do Poder Judiciário, foi utilizado o modelo de avaliação da implementação da Gestão de Processos na organização, elaborado por Er, Hanggara e Astuti (2018) e aplicado em empresas do setor privado. A tabela abaixo busca apresentar o foco de análise de cada fase, que tem como base as fases do ciclo de vida de Dumas *et al.* (2013).

REALIZAÇÃO



Tabela 3  
Escala de pontuação do modelo avaliativo (Er, Hanggara & Astuti, 2018)

Fases	Foco da análise
Fase I - Identificação do processo	Busca informações quanto à definição da estratégia da organização – objetivos estratégicos e planejamento de gestão, o alinhamento estratégico da implantação do gerenciamento de processos da organização e as influências, forças e ferramentas que impulsionam a gestão das rotinas organizacionais.
Fase II - Descoberta do processo	Busca identificar os métodos e ferramentas utilizados na organização para descobrir os processos que necessitam de alguma intervenção de melhoria e mapeá-los no estado atual ( <i>as is</i> ).
Fase III - Análise do processo	busca verificar o método para análise de processos e se a análise realizada permite identificar a criticidade do processo, os problemas relacionados e a definição de possíveis soluções que busquem a eficiência dos processos.
Fase IV - Redesenho do processo	Busca verificar se há método, técnicas e ferramentas para o estabelecimento do redesenho de processos ( <i>to be</i> ).
Fase V - Implementação do processo	Tem como objetivo verificar a institucionalização dos processos implementados, tais como se há a designação de responsáveis pela implementação de processos e gerenciamento de mudanças nas unidades funcionais da organização, se houve apoio da cultura organizacional durante a fase e se sistemas e softwares da organização estão previstos no aprimoramento de processos e na implementação.
Fase VI - Monitoramento e controle do processo	Busca identificar medidas de acompanhamento dos processos aprimorados na organização, tais como: avaliação de desempenho, transparência para a organização, divisão de trabalho, medidas de business intelligence relacionadas aos processos, avaliação de satisfação sobre os processos.

REALIZAÇÃO



Este modelo foi escolhido para ser adaptado e aplicado em uma organização do setor público devido à abrangência e completude do conteúdo a ser analisado e avaliado, que embarca as diferentes fases do ciclo de vida de Gestão de Processos, de forma alinhada à estrutura de implementação necessária, bons princípios, práticas críticas e maturidade para o gerenciamento de processos. A adaptação do modelo foi realizada em quatro fases, conforme apresentado na figura abaixo:



**Figura 2.** Fases para adaptação do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018)

O modelo é composto por um questionário utilizado para coleta de dados com 44 itens, com um sistema de pontuação de cinco pontos, sendo:

1	Nenhuma evidência de realização da medida;
2	Ainda em fase de planejamento;
3	Parcialmente conduzido;
4	Principalmente conduzido, mas não otimizado;
5	Integralmente realizado.

**Figura 3.** Escala de pontuação do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018)

O questionário avaliativo foi aplicado em duas datas distintas - em maio de 2019 e em outubro de 2019 - com o coordenador do Escritório de Processos, e em dois setores que tiveram processos aprimorados - setor de gestão de pessoas e setor de gestão de contratações terceirizadas. Destaca-se que, embora tenha sido avaliado o setor de gestão judiciária, o modelo

avaliativo não foi aplicado nesse setor, uma vez que foi verificado o aprimoramento do setor não foi relacionado aos processos, mas sim quanto à estrutura organizacional.

As pontuações das questões foram realizadas pelos entrevistados e revisadas pelos autores, com base na análise documental, nas duas entrevistas com a servidora responsável pelo escritório de processos da organização e nas entrevistas semiestruturadas com coordenadores das áreas funcionais.

Ressalta-se que esse tipo de avaliação possibilita comparar a percepção dos responsáveis pela gestão estratégica do gerenciamento de processos com a percepção tática e operacional e que o entendimento e envolvimento dos setores na implementação da gestão de processos afeta diretamente os resultados almejados. O modelo avaliativo adequado está apresentado no apêndice B.

### 3.3 Definição de instrumentos e técnicas de organização e análise das informações prospectadas.

Para uma análise quantitativa, em relação ao modelo avaliativo Er, Hanggara e Astuti (2018), o excel foi utilizado para tabulação dos dados, efetuação das médias - cálculo estatístico de caráter descritivo - relativo ao modelo avaliativo. Quanto aos dados qualitativos, prospectados a partir da pesquisa documental e entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo explicitante (ou explicativa), que tem como objetivo aumentar a compreensão, esclarecer, explicar e interpretar trechos determinados ou assuntos determinados, a partir de um material adicional (Mayring, 2002). Para isso, devem-se determinar os trechos a serem explicitados, determinar o material explicativo, coletar os dados (o material), formular explicação e verificar suficiência da explicação (Mayring, 2002; Flick, 2013).

## 4 Resultados e Discussão

A seguir serão apresentados os resultados prospectados neste estudo, bem como a análise desses resultados. Essa seção está separada em quatro subseções: i) Gestão de processos na organização analisada; ii) Análise comparada – Metodologia adotada pelo tribunal e prevista em modelo avaliativo (Er, Hanggara e Astuti, 2018); iii) Barreiras, facilidades e contribuições da gestão de processos no órgão analisado; e iv) Análise dos aspectos da implementação da gestão de processos na organização sob a perspectiva de fatores-chave de maturidade em BPM.

### 4.1 Gestão de Processos na organização analisada

A introdução da gestão de processos na organização se deu, principalmente, por forças externas, tal como as Metas do Poder Judiciário e a Resolução nº198/2014 (Conselho Nacional de Justiça, 2014), que dispõem sobre o planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário. A alta gestão também foi um grande facilitador da implantação da gestão de processos na organização, que teve início em 2017, a partir do trabalho conjunto da instituição e de um grupo de trabalho do meio acadêmico (Bermejo *et al.*, 2019).

A primeira etapa da implantação do projeto ocorreu a partir de um diagnóstico inicial da organização, de forma a alinhar a gestão de processos à estratégia da organização. Essa etapa foi realizada a partir de entrevistas e questionários de avaliação estratégica, com participação

REALIZAÇÃO

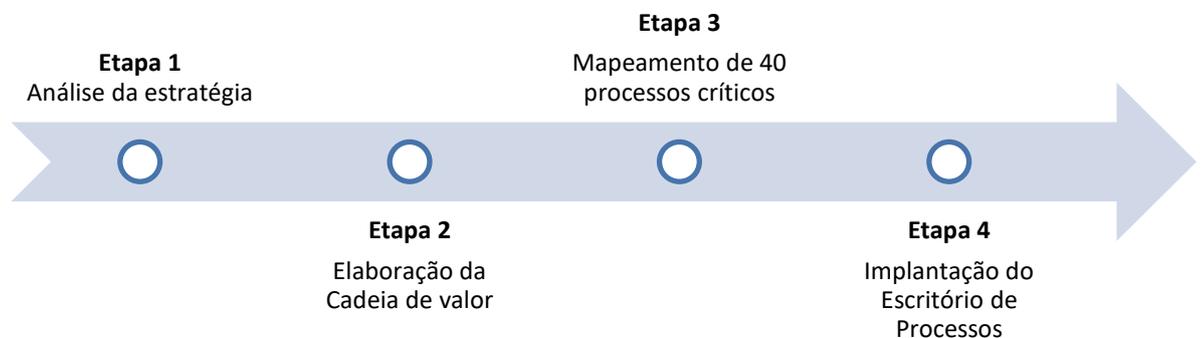


tanto da alta gestão quanto dos demais servidores públicos – cerca de 60% dos servidores da instituição (Bermejo *et al.*, 2019).

A etapa anterior foi base para a criação da cadeia de valor do tribunal – etapa 2, apresentando os macroprocessos primários (finalísticos) e os macroprocessos de suporte (administrativo e jurisdicional).

A partir da avaliação estratégica e com base na cadeia de valor, na etapa 3 houve a identificação e priorização de 40 processos críticos da organização. Para isso, foram considerados os problemas e soluções verificados nas entrevistas e questionários durante a análise estratégica em cada macroprocesso.

Por fim, para institucionalizar a gestão de processos na organização, foi realizada a implantação do Escritório de Processos na organização pública, vinculado à área de gestão estratégica. Essas etapas são apresentadas na figura 4 – adaptada a partir de Bermejo *et al.* (2019).



**Figura 4.** Etapas da implantação da gestão de processos no órgão público

As etapas citadas anteriormente estão relacionadas à implantação da gestão de processos na instituição de forma estratégica, ao alinhamento da metodologia da ferramenta aos objetivos da organização, à representação visual dos processos e ao estabelecimento de uma unidade responsável pela continuidade do gerenciamento de processos na instituição.

Após essas etapas, iniciou-se a aplicação de ciclos de melhoria dos processos, entrando em nível mais tático e operacional da gestão das rotinas organizacionais. Os processos críticos identificados foram priorizados para serem modernizados. Para isso, foi mapeado o estado atual dos processos (*as is*), foram identificados gargalos e identificadas as melhorias viáveis a serem implementadas. Essas atividades estão de acordo com as estabelecidas como essenciais por Ohlsson e Han (2017), Benner e Tushman (2002) e Minnone e Turner (2012). A figura 5 apresenta as fases desse segundo momento – adaptada a partir de Bermejo *et al.* (2019).



**Figura 5.** Fases do projeto de modernização de rotinas organizacionais

O início de cada ciclo de melhoria dos processos é com a capacitação dos servidores relacionados ao processo, de forma a envolvê-los no aprimoramento desses processos. Essa capacitação englobava as temáticas de inovação no setor público e a teoria e prática em gestão de processos. Durante essa etapa também é iniciado o mapeamento dos processos no estado atual, utilizando a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), e o diagnóstico. Uma vez que ocorre a identificação dos problemas relacionados aos processos da unidade, inicia-se a prospecção de melhorias, realizadas a partir de entrevistas, observação e análise de dados quantitativos e qualitativos extraídos dos sistemas utilizados no órgão – sistema de tramitação de documentos, sistema de processos judiciais e sistema de gestão de recursos humanos.

A partir dos resultados do diagnóstico, a prospecção de melhorias para o processo a ser redesenhado é direcionada e realizada com base em análise documental, principalmente de produções acadêmicas e normas legais, e entrevistas de benchmarking em outras organizações públicas.

Por fim, para ocorrer a implementação do processo redesenhado, são apresentadas as propostas às áreas funcionais responsáveis pela rotina organizacional e, uma vez homologadas as propostas pelas áreas e alta gestão, são realizadas as alterações necessárias para a implementá-las, tais como atualizações de normas internas e elaboração de documentos.

#### 4.2 Análise comparada – Metodologia adotada pelo tribunal e prevista em modelo avaliativo (Er, Hanggara e Astuti, 2018)

A percepção da gestora do Escritório de Processos e dos coordenadores dos setores em relação à implementação da gestão de processos ocasionaram resultados bastante significativos. Ao analisar as fases do projeto de modernização de rotinas organizacionais adotadas no órgão público, percebe-se que segue um modelo de ciclo de vida semelhante ao proposto por Dumas *et al.* (2013), exceto pela previsão do monitoramento e controle do processo.

REALIZAÇÃO



Tabela 4  
Fases de um projeto de melhoria em processos

Fases do ciclo de vida de Gestão de Processos (Dumas et al., 2013)	Fases do projeto de modernização de rotinas organizacionais no órgão analisado
Fase I - Identificação do processo	Avaliação estratégica (análise da estratégia, elaboração da cadeia de valor e mapeamento de macroprocessos críticos)
Fase II - Descoberta do processo	Capacitação e diagnóstico (observação e mapeamento)
Fase III - Análise do processo	Diagnóstico (análise de dados quantitativos secundários, documentos e de arcabouço legal)
Fase IV - Redesenho do processo	Prospecção de melhorias (análise da literatura, benchmarking em outras organizações e elaboração de organização de propostas de melhoria)
Fase V - Implementação do processo	Implementação (apresentação de propostas de melhoria para gestores, homologação junto à alta direção e alteração de normativos internos e plano de implementação)
Fase VI - Monitoramento e controle do processo	Sem previsão na metodologia do órgão

Fonte: elaborada pelos autores.

REALIZAÇÃO



Os resultados do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018), que utiliza como base as fases do ciclo de Dumas *et al.* (2013), aplicado com a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais antes e depois da implementação dos processos (maio de 2019 e outubro de 2019), não apresentaram diferenciação na pontuação das fases de identificação – fase I (3,7), descoberta – fase II (4,5), análise – fase III (4,7), redesenho – fase IV (4,8) e implementação de processos – fase V (3,0). Entretanto, em relação à fase de monitoramento e controle – fase VI - houve uma melhoria da pontuação de 2,4 para 3,2 (vide tabela 5).

Tabela 5

**Pontuação do modelo avaliativo aplicado à coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais**

	Entrevista I maio/2019 (média)	Entrevista II outubro/2019 (média)
Fase I – Identificação de processos	3,7	
Fase II – Descoberta de processos	4,5	
Fase III – Análise de processos	4,7	
Fase IV – Redesenho de processos	4,8	
Fase V – Implementação de processos	3,0	
Fase VI – Monitoramento e controle de processos	2,4	3,2

Fonte: elaborada pelos autores.

Os resultados apontaram que cada projeto de gerenciamento de processos apresentava um objetivo definido durante a introdução da gestão de processos, conforme apontado como necessário pelo BPM CBOOK (2013). A identificação do processo e a fase de descoberta do processo (fase I e fase II) são essenciais para sensibilizar as partes envolvidas e direcionar o aprimoramento das rotinas.

Todavia, o planejamento da gestão de processos no órgão ainda necessita de atenção, uma vez que foi constatado que há uma previsão e formalização parcial das atividades de gestão de processos no órgão. Assim, um planejamento mais denso da gestão de processos na organização é importante para que ocorra a disseminação da ferramenta na organização e que também seja trabalhada a cultura organizacional para que o gerenciamento de rotinas organizacionais se torne uma prática permanente na organização, de forma a abranger toda a organização e garantir os princípios de continuidade e holismo (Vom Brocke *et al.*, 2014).

As fases com maiores pontuações foram as de descoberta (fase II), análise (fase III) e de redesenho (fase IV). Em ambas as fases há um papel maior do Escritório de Processos do

REALIZAÇÃO



órgão, uma vez que envolve a definição dos processos a ser trabalhado e mapeamento, análise de dados e documentos relacionados aos processos, e prospecção de melhorias, principalmente a partir de *benchmarking* com outras organizações públicas.

Em relação às fases de implementação e monitoramento e controle dos processos (Fases V e VI), observa-se que não há estabelecimento formal e direcionado dos responsáveis pelo gerenciamento direto processos na unidade, mais precisamente quanto à implementação e ao monitoramento e controle. Ressalta-se que o Escritório de processos é composto por uma integrante – a coordenadora – e, todavia não realiza avaliação de satisfação com os fornecedores e clientes relacionados aos processos (atividade de monitoramento e controle) ou disponibiliza uma ferramenta de transparência para prover acesso aos processos mapeados, redesenhados e dados de monitoramento (gestão do conhecimento).

A seguir segue uma tabela com as pontuações das fases de implementação de processos e monitoramento e controle das rotinas organizacionais. Ressalta-se que o setor de gestão judiciária não respondeu ao modelo avaliativo, que é referente ao gerenciamento de processos de negócios, uma vez que a proposta de implementação foi a reestruturação do desenho organizacional, não sendo relacionado com o aprimoramento de rotinas organizacionais ou a instituição de novos processos.

Tabela 6  
Pontuação do modelo avaliativo – Fases IV e V

	Escritório de Processos (média)	Unidade de gestão de pessoas (média)	Unidade de gestão de contratações terceirizadas (média)
Fase V – Implementação de processos	3,0	3,8	4,0
Fase VI – Monitoramento e controle de processos	3,2	2,8	4,3

Fonte: elaborada pelos autores.

A partir da tabela, percebe-se que as pontuações das fases de implementação e de monitoramento de processos da unidade de gestão de contratações terceirizadas foram as mais altas. Nessa unidade, embora não tenham sido implementadas todas as propostas de melhorias, houve o apoio da alta gestão e colaboradores da unidade durante a implementação, em um contexto de reestruturação organizacional e redimensionamento de pessoal. Além disso, o setor assumiu as atividades de monitoramento e controle dos processos, inclusive na realização de avaliações de satisfação informais e graduais os fornecedores (empresas contratadas) e clientes (servidores públicos do órgão).

Em relação à unidade de gestão de pessoas, houve resistência em outro setor, assim a implementação da proposta de melhoria foi parcial, mas há o funcionamento conforme o planejado para todas as instâncias. Além disso, não há uma sistemática formal de

REALIZAÇÃO



monitoramento e controle das rotinas na unidade, embora tenham sistemas que permitem a extração de dados e relatórios controle do processo.

#### 4.3 Barreiras, facilidades e contribuições da gestão de processos no órgão analisado

Tendo em vista os esforços realizados na implantação do gerenciamento de processos na organização, a tabela 7 apresenta as principais barreiras e pontos fortes para sucesso da implementação de gestão de processos mencionados em entrevista.

Tabela 7

#### Barreiras e facilidades relacionadas à gestão de processos prospectados nas entrevistas

Setor	Barreiras/ limitações	Pontos fortes para sucesso da implementação
Escritório de processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizacional (resistência)</li> <li>Demora na homologação das propostas de redesenho (alta gestão)</li> <li>Atual estrutura do Escritório de processos (1 pessoas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio da alta gestão</li> </ul>
Setor de gestão de pessoas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alteração de normativos</li> <li>Cultura organizacional (resistência de outro setor relacionado aos processos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio do meio acadêmico</li> <li>Respaldo científico da fase de diagnóstico;</li> <li>Adoção de práticas identificadas em outras organizações públicas.</li> </ul>
Setor de gestão de contratações terceirizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizacional</li> <li>Ajuste dos trâmites aos fluxos processuais redesenhados para a fiscalização de todos os contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio da alta gestão.</li> </ul>
Setor de gestão judiciária	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizacional (resistência à proposta de redesenho)</li> <li>Prazo curto de implementação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio da alta gestão.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além das barreiras ou limitações e pontos fortes, durante as entrevistas, foram identificadas algumas contribuições da implantação da gestão de processos para os setores. A tabela 8 apresenta uma síntese das contribuições identificadas, com base na percepção dos entrevistados.

#### REALIZAÇÃO



Tabela 8

### Contribuições da gestão de processos para a gestão dos setores analisados

Setor	Contribuições para a gestão
Setor de gestão de pessoas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos demandam menos esforço, permitindo <b>mais atenção em outros processos críticos</b> das unidades de gestão de pessoas.</li> <li>• Há <b>menos transferências desnecessárias nos processos e retrabalho</b>. Não é mais necessário ir até a diretoria para aprovação da concessão de licenças médicas.</li> </ul>
Setor de gestão de contratações terceirizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralização da gestão dos contratos vigentes na organização, proporcionando <b>maior controle</b>.</li> <li>• Melhoria no <b>entendimento e alinhamento</b> entre unidades.</li> <li>• Melhoria nas <b>tratativas com empresas contratadas/fiscalizadas</b>.</li> </ul>
Setor de gestão judiciária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aproximação e alinhamento</b> entre os setores da área finalística, o que facilitou o trabalho da área finalística.</li> </ul>

Fonte: elaborada pelos autores.

#### 4.4 Análise dos aspectos da implementação da gestão de processos na organização sob a perspectiva de fatores-chave de maturidade em BPM

Tendo em vista os fatores-chave para avaliar a maturidade da gestão de processos na organização (Rosemann *et al.*, 2006; Rosemann & vom Brocke, 2015), e considerando os resultados do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018) e das entrevistas, convém analisar aspectos da implementação da gestão de processos na instituição, tais como:

##### I. Alinhamento estratégico

A partir da avaliação estratégica e definição dos processos críticos, a gestão de processos estabelecida na organização está alinhada à estratégia e às forças externas (CNJ e TCU), de

REALIZAÇÃO



forma que sejam garantidos os objetivos estratégicos, conforme Princípio de Propósito da gestão de processos (Vom Brocke *et al.*, 2014). Corroborando com o alinhamento estratégico, a unidade responsável pelo gerenciamento de rotinas organizacionais no órgão está alocada no setor de gestão estratégica, seguindo com o Princípio de Institucionalização da gestão de processos quanto à incorporação na estrutura organizacional (Vom Brocke *et al.*, 2014).

Além disso, foi estabelecida a Cadeia de Valor da organização, definindo os macroprocessos primários (finalísticos) e de suporte administrativo e jurisdicional (Porter, 2001).

## II. Governança dos processos

O Escritório de Processos foi instituído para alinhar a estratégia da organização aos processos da organização durante as atividades relacionadas à gestão de processos no órgão público, conforme recomendado por Jesus *et al.* (2010) e o BPM CBOK (2013).

Além dessa unidade, de gestão estratégica, foram estabelecidas funções e responsabilidades de gestão tática e operacional relacionadas aos processos (ABPMP, 2013). Entretanto, esses papéis não estão funcionando de acordo, sendo uma lacuna nas fases de implementação e monitoramento dos processos. Essas falhas, juntamente com a falta de estabelecimento de sistemática de monitoramento e controle, afetam a continuidade da gestão de fluxos processuais do órgão – Princípio da Continuidade (Vom Brocke *et al.*, 2014).

## III. Métodos

Cada iniciativa de gestão de processos realizada no órgão tem um objetivo estabelecido, seja a melhoria de processos, elaboração de manuais, criação de processos, reestruturação ou outra contribuição visada. Assim, cada projeto de gerenciamento de processos é adaptado ao setor e ao contexto, sem ser um “modelo de prateleira”, seguindo de acordo com o Princípio da Consciência de Contexto (Vom Brocke *et al.*, 2014).

Nesse sentido, a capacitação inicial é utilizada para sensibilizar e introduzir setores à temática de gestão de processos e à metodologia adotada – Princípios da Capacitação e de Compreensão Conjunta (Vom Brocke *et al.*, 2014). Em seguida, é realizado o mapeamento do estado atual (as is), análise, redesenho (to be) e, por fim, a implementação, sendo realizado um plano de trabalho para execução da proposta de redesenho. Observa-se que não há uma engenharia excessiva na metodologia de gerenciamento de processos – Princípio da Simplicidade (Vom Brocke *et al.*, 2014).

Verifica-se que a metodologia busca um ciclo de melhoria e vem sendo aplicada em áreas distintas (gestão de pessoas, gestão de terceirização e área finalística). Embora ainda esteja em pequeno escopo, percebe-se que não é um projeto isolado – Princípio do Holismo (Vom Brocke *et al.*, 2014) – e se tem buscado uma gestão participativa das partes interessadas nos processos dos setores – Princípio da Participação (Vom Brocke *et al.*, 2014).

## IV. Pessoas

A coordenadora do escritório de processos é graduada em administração de empresas e pós-graduada em Gestão de Processos, e o projeto contava com equipe acadêmica com conhecimento em gestão de processos.

### REALIZAÇÃO



Para sensibilizar sobre a temática, são realizadas capacitações no início de cada ciclo de melhoria nos setores. Além dessas capacitações iniciais da metodologia adotada pela organização, não há nenhum treinamento específico em relação à gestão de processos no órgão – afetando ao Princípio de Capacitação. Cabe ressaltar que não há medidas específicas relacionadas à comunicação entre as partes, como um plano de comunicação.

## V. Cultura

A cultura organizacional tem se mostrado como um desafio à gestão de processos no órgão, principalmente quanto às propostas de melhoria, comprometendo, muitas vezes, o Princípio da Continuidade (Vom Brocke *et al.*, 2014). Nesse contexto, o apoio da alta gestão tem sido essencial para que as implementações das propostas de redesenho aconteçam, bem como para contingenciar a resistência às mudanças, principalmente quando a resistência provém de cargos de chefia em um setor.

Assim, para mitigar os riscos relacionados à cultura, os casos de sucessos são divulgados para a organização e é realizada a capacitação inicial do ciclo de melhoria. Capacitações buscam sensibilizar sobre a importância do gerenciamento dos processos.

## VI. Tecnologia da informação

Em relação às soluções tecnológicas utilizadas na organização, foram identificados sistemas de gestão de recursos humanos, de tramitação de documentação e de processos judiciais eletrônicos. Todos esses sistemas são considerados durante os ciclos de gestão de processos, sendo utilizados inclusive como plataforma para o redesenho. Além disso, para modelagem do estado atual dos processos (*as is*) e do redesenho (*to be*) é utilizado o software Bizagi. - Princípio da Apropriação da Tecnologia (Vom Brocke *et al.*, 2014).

Ressalta-se que a instituição analisada é antiga e perpassou pelos paradigmas patrimonialista e burocrático da administração pública brasileira, bem como que o modelo gerencialista não foi estabelecido totalmente no setor público brasileiro, apresentando limitações (de Paula, 2005). Considerando essas características, é natural que a organização tenha uma mescla de valores desses paradigmas, e que esses sejam explicitados nos fatores críticos analisados, principalmente relacionados à cultura organizacional e estrutura e infraestruturas organizacionais. Quando desfavoráveis à organização, esses fatores se configuram como um ponto de atenção, como ocorre com a cultura organizacional, devendo ser trabalhados para melhoria.

## 5 Considerações Finais

Recapitulando os objetivos desta pesquisa, de avaliar de que forma a implantação de gestão de processos pode contribuir para o sucesso do aprimoramento da gestão em organizações públicas, e considerando os resultados alcançados, compreende-se que os benefícios do gerenciamento de processos não estão isolados aos setores que tiveram seus processos redesenhados, uma vez que aspectos organizacionais são impactados, tais como: a cultura – que possibilita visão sistêmica da organização, a tecnologia da informação da organização – que tem seus sistemas cada vez mais integrados, a estratégia – que é traduzida nos objetivos estratégicos a serem alcançados com a implantação da gestão de processos, e as

### REALIZAÇÃO



peças – que são sensibilizadas e mobilizadas pela temática, de forma a entender e tomar mais protagonismo quanto aos processos da organização.

Nesse seguimento, ressalta-se que se deve ter atenção quanto aos fatores críticos da implantação de gestão de processos enquanto o EPO estiver com pessoal insuficiente ou mal estruturado em relação à TI, a gestão de processos na organização seguirá lenta e sem abranger a implementação (fase V) como um todo ou o monitoramento e o controle (fase VI), afetando a continuidade da ferramenta no órgão judiciário, bem como efetividade.

Assim, sugere-se que a metodologia de gerenciamento de processos na organização seja aprimorada, de forma a envolver mais as áreas a partir de uma atuação descentralizada e com capacitação mais inclusiva, ao invés de centralizada e com capacitação mais específica, ou que seja melhorada a infraestrutura do setor, isto é, tenham a dedicação de mais pessoas para o gerenciamento de processos e uma melhora na estrutura de TI, de forma que seja implantado o repositório de processos redesenhados e, assim, sejam atendidas as necessidades da organização e a cultura organizacional seja influenciada.

Por fim, embora essa pesquisa tenha buscado avaliar a implantação da gestão de processos, a partir de um estudo de caso com implantação recente dessa ferramenta, houve algumas limitações, tais como: (a) Os gestores das unidades não tinham conhecimento ou não participaram das fases iniciais (identificação, descoberta, análise e redesenho) da gestão de processos nos setores, então não foi possível aplicar o modelo completo, sendo aplicado parcialmente (implementação – fase V - e monitoramento e controle – fase VI) (b) Foram analisadas amostras (setores) de um estudo de caso, não sendo possível generalizar os resultados para o setor público; (c) foram analisados os momentos antes da implementação (maio de 2019) e meses depois (outubro de 2019). Se realizada em com mais tempo após a implementação, os resultados poderiam destacar mais os pontos fortes e pontos de melhoria da gestão de processos no setor público; (d) há pouca literatura e estudos sobre a temática no setor público; (e) Não foram analisados dados quantitativos secundários provenientes dos sistemas e esses dados poderiam aprofundar os resultados desse estudo. No entanto, as limitações citadas não foram cruciais para o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

O desenvolvimento deste estudo contribuiu para que fossem identificadas lacunas na implantação no setor público, especialmente no Poder Judiciário, a partir da avaliação da gestão de processos em um tribunal superior. Desta forma, esta pesquisa contribui para a literatura sobre o gerenciamento de processos no setor público e apresenta pontos de melhoria para o sucesso do aprimoramento da gestão pública.

## 6 Referências

- Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). (2013). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOOK V3.0*.
- Baldam, R., Abepro, A., & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática*. Elsevier Brasil.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676. <https://doi.org/10.2307/3094913>
- Bermejo, P. H. de S. B., Sant'Ana, T. D., Salgado, E. G., Mendonça, L. C., Anjos, F. H., Alves, G. de F., Borges, G. H. A., Pagotto, D. do P., Pagliares, R. M., Pinheiro, L. F., Salomao,

REALIZAÇÃO



- I. L., Paiva, P. D., & Neves, T. J. G. (2018). ForRisco: Gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bermejo, P. H. de S., Pagotto, D. do P., Daltro, P. J. G., Sant'ana, T. D., Vellenich, I., & Rodrigues, A. A. M. (2019). *Como impulsionar a eficiência organizacional a partir da gestão de processos? experiências do Superior Tribunal Militar*.
- Conselho Nacional de Justiça (2019). *Justiça em números 2019: ano-base 2018*. Disponível em: <[https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw\\_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT](https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT)>. Acesso em: 10/10/2019.
- Conselho Nacional de Justiça (2014). Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. *Diário da Justiça do Conselho Nacional de Justiça*, Brasília, DF, n. 114, pp. 9-12.
- De Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. FGV Editora.
- Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management* (Vol. 1). Springer.
- ER, M., Hanggara, B. T., & Astuti, H. M. (2018). Model for BPM implementation assessment: evidence from companies in Indonesia. *Business Process Management Journal*.
- Fernando Sentanin, O., César Almada Santos, F., & José Chiappetta Jabbour, C. (2008). Business process management in a Brazilian public research centre. *Business Process Management Journal*, 14(4), 483–496. <https://doi.org/10.1108/14637150810888037>
- Ferrarezi, E., & Amorim, S. N. D. (2007). *Concurso inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006)* (Vol. 32). Escola Nacional de Administração Pública.
- FLICK, U. (2013). Uma introdução à pesquisa qualitativa—um guia para iniciantes. *Porto Alegre: Penso*.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 40(1), 6–19.
- Gulledge Jr, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364–376.
- Hammer, M. (2015). What is business process management? In *Handbook on business process management 1* (pp. 3–16). Springer.
- Hernaus, T., Bosilj Vuksic, V., & Indihar Štemberger, M. (2016). How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, 22(1), 173–195.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2006). Process innovation. *BPTrends*, Sydney.
- Jesus, L., Macieira, A., Karrer, D., & Caulliraux, H. (2010). BPM center of excellence: the case of a Brazilian company. In *Handbook on Business Process Management 2* (pp. 285–306). Springer.
- Jesus, L., Macieira, A., Karrer, D., & Rosemann, M. (2009). *A Framework for a BPM Center of Excellence*. September, 1–9.
- Laguna, M., & Marklund, J. (2018). Business Process Modeling, Simulation and Design. In

REALIZAÇÃO



- Business Process Modeling, Simulation and Design.*  
<https://doi.org/10.1201/9781315162119>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. In *Editora Atlas S. A.* <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Mayring, P. (2002). Procedimentos de análise. *Técnicas de Análise Qualitativa*, 103–135.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, H. J., Miles, R. E., & Meyer, A. D. (2012). *Organizational Strategy , Structure ,.* 3(3), 546–562.
- Minonne, C., & Turner, G. (2012). Business process management—are you ready for the future? *Knowledge and Process Management*, 19(3), 111–120.
- Moraes, M. de N. N. (2016). *Sistematização dos processos de gestão como contribuição para melhoria da gestão pública: uma proposta de intervenção para a Unidade de Atendimento ao Educando—UAE/EAJ/UFRN.* Brasil.
- Ohlsson, J., & Han, S. (2018). *Prioritising business processes : design and evaluation of the prioritisation and categorisation method (PCM).*
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender.* Bookman Editora.
- Porter, M. (2001). The value chain and competitive advantage. In *Understanding Business Processes* (pp. 50–66). Routledge.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição.* Editora Feevale.
- Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. In *Novo Hamburgo: Feevale.* <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rosemann, M., & Bruin, T. de. (2005). *Towards a business process managment maturity model.*
- Rosemann, M., de Bruin, T., & Power, B. (2006). A model to measure business process management maturity and improve performance. *Business Process Management*, 299–315.
- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). The six core elements of business process management. In *Handbook on business process management I* (pp. 105–122). Springer.
- Secchi, L. (2009). *Modelos organizacionais e reformas da administração pública.*
- Sousa, M. de M., & Guimaraes, T. de A. (2017). The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(1), 103–113.
- Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: a systematic literature review. *Australasian Journal of Information Systems*, 22.
- Tribunal de Contas da União (2014). Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. *Tribunal de Contas da União - TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.*
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48–60.
- Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2013). *Manual de BPM: gestão de processos de negócio.* Bookman Editora.

Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530–548. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>

REALIZAÇÃO



## 7 Apêndices

### Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada aplicada nos setores

1. Quais processos do setor que passaram pela metodologia de Gestão de Processos/ que foram mapeados, redesenhados e implementados?
2. Introdução de Gestão de Processos no setor:
  - a. Como foi realizada pela equipe responsável?
  - b. Como foi recebida pela equipe do setor?
3. Sobre as expectativas de melhorias:
  - a. Quais eram as expectativas com a implantação de Gestão de Processos no setor? O que necessitava de melhoria?
  - b. Essas expectativas foram atendidas? Houve melhoria?
4. Quais foram as maiores dificuldades durante a implementação no setor dos processos redesenhados?
5. Quais foram os pontos fortes para o sucesso da implementação desses processos redesenhados?
6. Houve redimensionamento de pessoal (realocação, aumento ou diminuição de pessoal)? Explique.
7. Houve reestruturação organizacional (áreas funcionais)? Explique.

#### REALIZAÇÃO



## Apêndice B – Modelo Avaliativo de BPM de Er, Hanggara e Astuti (2018) adaptado

FASE I - IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS	
<p><b>Objetivo: avaliar a prontidão de gerenciamento de processos de negócios na fase de identificação de processos.</b>  <b>Nesta fase, os problemas e processos de negócios que são relevantes são identificados. O alcance e a interrelação para cada processo são também determinados.</b></p>	
Item	Pergunta
PI 1	A visão, missão e objetivos da organização são claramente e explicitamente definidos?
PI 2	A organização tem um planejamento financeiro bem definido?
PI 3	A finalidade da organização e os valores dos produtos / serviços estão claramente definidos?
PI 4	A organização tem uma estrutura organizacional bem definida?
PI 5	A organização tem uma boa e explícita divisão de trabalho e de propriedade de processos (donos de processos)?
PI 6	A organização tem escopo, estratégia e objetivo de gerenciamento de processos de negócios bem definidos?
PI 7	O gerenciamento de processos de negócios é um projeto de longo prazo e contínuo?
PI 8	A cultura da organização apoia a implementação do gerenciamento de processos de negócios?
PI 9	Todos os elementos (stakeholders/ empregados) da organização se envolveram no desenvolvimento do gerenciamento de processos de negócios?
PI 10	Existem muitas forças que impulsionam a organização no desenvolvimento do gerenciamento de processos de negócios? Ou seja, há exigência interna ou tem órgãos que exigem/ solicitam?
PI 11	A infraestrutura da organização oferece suporte total ao gerenciamento de processos de negócios?
PI 12	A organização já realizou uma avaliação sobre o desempenho de seus processos de negócios?

### REALIZAÇÃO



FASE II – DESCOBERTA DE PROCESSOS	
<p><b>Objetivo: Avaliar a prontidão da prática de descoberta do processo no gerenciamento de processos. Nesta fase, o estado atual (<i>as is</i>) de cada processo em que a empresa foi documentado.</b></p>	
Item	Pergunta
PD 1	Existe uma equipe dedicada na estrutura organizacional que lida com a descoberta do processo de negócio?
PD 2	Existe um método específico para identificar o processo de negócio?
PD 3	A empresa utiliza ferramentas específicas para apoiar a descoberta de processos?
PD 4	A empresa utiliza um método específico para modelar o processo de negócio?
PD 5	A empresa utiliza ferramentas específicas para modelar o processo de negócio?
PD 6	O estado atual ( <i>as is</i> ) dos processos é explicitamente definido?

FASE III - ANÁLISE DE PROCESSOS	
<p><b>Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de análise de processos. Nesta fase, os problemas relacionados ao processo as-is são identificados e documentados. A medição de desempenho também é realizada.</b></p>	
Item	Pergunta
PA 1	Existe uma equipe específica na estrutura organizacional responsável pela análise do processo de negócio?
PA 2	Existe um método específico (qualitativo ou quantitativo) para analisar o processo de negócio na organização?
PA 3	O valor (criticidade) de cada processo de negócios é bem definido?
PA 4	A organização tem problemas/desafios bem definidos para cada processo de negócio (em termos de prioridade e ameaça)?
PA 5	Os esforços exigidos pela organização para resolver problemas estão claramente definidos?
PA 6	Alguma atividade do gerenciamento de processos de negócios é direcionada para redução de esforços e obtenção de eficiência?

## REALIZAÇÃO



FASE IV - REDESENHO DE PROCESSOS	
<p><b>Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de negócios de processos na fase de redesenho de processos</b> Esta fase identifica quaisquer mudanças no processo para superar os problemas identificados e resulta em um modelo de processo futuro.</p>	
Item	Pergunta
PR 1	A organização possui uma equipe específica responsável por redesenhar os processos de negócios considerando a estrutura organizacional?
PR 2	A organização considera vários critérios ao redesenhar processos de negócios (arcabouço legal, sistemas...)?
PR 3	A organização possui uma metodologia específica usada para redesenhar seus processos de negócios (radical ou incremental)?
PR 4	Existe alguma técnica específica usada pela organização para redesenhar seu processo de negócios?
PR 5	Existe alguma ferramenta / software específico usado pela organização para redesenhar o processo de negócios?
PR 6	A organização define claramente o modelo de processo <i>to be</i> da organização?

FASE V - IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS	
<p><b>Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de implementação de processos</b> Nesta fase, é verificado que o processo redesenhado foi de fato implementado e como foi a recepção desse processo pelos colaboradores.</p>	
Item	Pergunta
PIM 1	Os processos de negócios redesenhados e em andamento na organização se encaixam de acordo com o modelo planejado?
PIM 2	Existe algum gerente específico para controlar as mudanças contínuas nos processos de negócios na organização?
PIM 3	A cultura da organização apoia a implementação dos processos de negócios?
PIM 4	Existe alguma ferramenta usada para suportar a automação dos processos?
PIM 5	Há sistemas de informatização e automação relacionados aos processos redesenhados em execução na organização? Todos esses sistemas de informatização e automação em execução na organização estão integrados?

## REALIZAÇÃO



FASE VI - MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS	
<p><b>Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de monitoramento e controle de processos</b>  <b>Nessa fase, a organização coleta dados relevantes e os analisa para determinar o desempenho do processo em andamento, considerando a medida de desempenho e o objetivo do desempenho.</b></p>	
Item	Pergunta
PMC 1	A organização possui uma equipe específica na estrutura organizacional responsável por monitorar e controlar o processo de negócios da organização?
PMC 2	Os processos de negócios redesenhados e em andamento reduzem a carga de trabalho da organização?
PMC 3	Há transparência na execução de cases de sucesso para toda a organização? Isto é, a execução dos processos redesenhados é possível de ser monitorada, analisada e controlada?
PMC 4	A divisão de trabalho prevista nos processos implementados está funcionando bem em todos os níveis de hierarquia da organização?
PMC 5	A organização avalia problemas que surgem durante a fase de análise de processos?
PMC 6	A organização avalia novos problemas que podem surgir devido à implementação de novos processos de negócios?
PMC 7	Existe alguma medida de <i>business intelligence</i> (processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios) que ajude a organização a monitorar e controlar a execução dos processos de negócios?
PMC 8	A organização realiza uma avaliação para satisfação dos fornecedores com os processos?
PMC 9	A organização realiza uma avaliação para satisfação dos clientes com os processos?

## REALIZAÇÃO

