

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA**

ELZIMAR DE ANDRADE

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PARA MELHORIA DA
EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTRUTURA DE
REFERÊNCIA PARA A UTFPR**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA
2017

ELZIMAR DE ANDRADE

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PARA MELHORIA DA
EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTRUTURA DE
REFERÊNCIA PARA A UTFPR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto

Co-orientadora: Prof^ª. Dra. Hilda Alberton de Carvalho

CURITIBA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

A553g
2017 Andrade, Elzimar de
 Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na
 administração pública : estrutura de referência para a UTFPR
 / Elzimar de Andrade.-- 2017.
 229 f.: il.; 30 cm.

 Disponível também via World Wide Web.
 Texto em português, com resumo em inglês.
 Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica
Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento
e Governança Pública, Curitiba, 2017.
 Bibliografia: f. 180-198.

 1. Universidade Tecnológica Federal do Paran -
Administração - Estudo de casos. 2. Universidades e faculdades
públicas - Administração - Brasil. 3. Negócios - Processamento
de dados - Administração. 4. Controle de processo. 5.
Eficiência organizacional. 6. Desenvolvimento organizacional.
7. Planejamento estratégico. 8. Reengenharia (Administração).
9. Bibliometria. 10. Administração pública - Dissertações. I.
Rasoto, Vanessa Ishikawa, orient. II. Carvalho, Hilda Alberton
de, coorient. III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública.
IV. Títu

CDD: Ed. 22 - 351



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação N° 62

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PARA MELHORIA DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA A UTFPR

por

ELZIMAR DE ANDRADE

Esta dissertação foi apresentada às 14h00 do dia **08/03/2017** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA, Área de Concentração – Planejamento Público E Desenvolvimento, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado
- Aprovado com restrições
- Reprovado

Profa. Vanessa Ishikawa Rasoto, Dra.
(PPGPGP-UTFPR)

Profa. Isaura Alberton de Lima, Dra.
(PPGPGP-UTFPR)

Profa. Carla Maria Schmidt, Dra.
(PGDRA-UNIOESTE)

Visto da Coordenação

Prof. Antônio Gonçalves de Oliveira, Dr.
(PPGPGP-UTFPR)

Prof. Antônio Gonçalves de Oliveira, Dr.
(PPGCGTI-UFPR)

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Programa

"Simplicidade é a sofisticação máxima".

Leonardo da Vinci

*"Tudo deveria ser tão simples quanto possível,
mas não mais simples que isso".*

Albert Einstein

*"A perfeição é alcançada não quando não há
nada mais para adicionar, mas quando não há
nada mais para se retirar".*

Antoine de Saint Exupéry

AGRADECIMENTOS

A todos da COGERH-CT e da Diretoria de Gestão de Pessoas da UTFPR, pelo apoio, incentivo e colaboração e pela compreensão pelo longo período de indefinições, angústias e preocupações vividos.

À Thasiana Maria Kukulj da Luz, pelo apoio e suporte nas horas de maior apreensão, assim como à Cleusa Rodrigues de Carvalho e à Rose Mari Di Palma pelo apoio que prestaram na COGERH-CT em várias oportunidades.

À Raquel Kolitski Stasiu pelas contribuições ao trabalho.

À Maria Emília Pecktor de Oliveira, pela amizade, sugestões, conselhos e apoio técnico dedicado na revisão do texto e na obtenção de artigos aos quais não tinha fácil acesso.

À Coordenação do PGP, representado pelo Prof. Dr. Antônio Gonçalves de Oliveira e, anteriormente o Prof. Dr. Sérgio Tadeu Gonçalves Muniz, pelos incentivos e soluções dispensadas.

À Prof^a. Dr^a. Vanessa Ishikawa Rasoto e à Prof^a. Dr^a. Hilda Alberton de Carvalho pelas sugestões, orientações, correções e atenção dispensadas.

Ao Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho, da UFPR, à Prof^a. Dr^a. Carla Maria Schmidt, da Unioeste, e à Prof^a. Dr^a. Isaura Alberton de Lima pela dedicada atenção ao texto, sugestões e correções, bem como pelo pronto aceite ao convite para participação na banca.

Aos familiares, que me deram suporte e incentivo e dos quais me privei da companhia por muitas horas.

RESUMO

ANDRADE, Elzimar. **Gerenciamento de Processos para a Melhoria da Eficiência na Administração Pública: Estrutura de Referência para a UTFPR**. 2017. 229f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Políticas Públicas, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2017.

Esta pesquisa teve como objetivo propor uma Estrutura de Referência para a implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM) adequada às particularidades de uma instituição pública de ensino superior com as características da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Há cada vez mais interesse por parte de organizações públicas e privadas em estabelecer uma forma de gerenciamento de seus processos buscando obter resultados mais eficientes e eficazes. No setor público, o BPM vem sendo utilizado para obtenção de processos menos burocráticos, mais ágeis e com melhor uso dos recursos. O setor público possui características diversas daquelas verificadas no setor privado e que demandam atenção especial nas limitações encontradas ao adotar abordagens que, mesmo validadas no ambiente empresarial, ainda carecem de maior aprofundamento quando aplicadas a organizações de governo. Trata-se de uma pesquisa aplicada com utilização de questionários como instrumento de coleta de dados, em duas etapas. A primeira de pesquisa teve como alvo 62 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), buscando conhecer o panorama do gerenciamento de processos no campo de atuação, e a segunda etapa teve como alvo a própria UTFPR, buscando-se conhecer os fatores indutores e restritores à implementação do BPM e as características da instituição. Além disso, foi realizada pesquisa bibliométrica para identificar publicações sobre o BPM no setor público como referencial. Da visão resultante das etapas de pesquisa e de um modelo conceitual de BPM estabelecido com base na abordagem feita pela Associação Internacional de BPM Brasil (ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals*) e no Modelo de Burlton (2001), foi estabelecida a Estrutura de Referência para implementação do BPM na UTFPR, considerando, além das suas especificidades, os recursos disponíveis, estrutura de Tecnologia de Informação (TI), cultura organizacional, pessoas, entre outros. A pesquisa confirmou que, apesar das restrições a que estão sujeitas as organizações públicas, o BPM é uma forma de gerenciamento de processos aplicável a uma organização com as características da UTFPR e que há uma forma de implementação que permite observar estas especificidades, para a melhoria da eficiência. Como limitações, observou-se que a pesquisa nas IFES brasileiras não foi capaz de obter dados sobre o impacto do BPM nos resultados e na performance das instituições pesquisadas, dado que extensa maioria ainda estão em fase de implementação, nem de avaliar o real impacto dos escritórios de processo nas IFES que adotaram esta estrutura. Em conclusão, além da Estrutura de Referência proposta para a UTFPR, fica a contribuição para a área de estudo de Planejamento e Políticas Públicas, onde a atuação eficiente do Estado é requisito para a Governança Pública.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos de Negócio; BPM; Gestão por Processos; BPM no setor público; Administração Pública.

ABSTRACT

ANDRADE, Elizimar. **Business Process Management for improving efficiency in public administration**: structure of reference for the Federal University of Technology – Paraná – UTFPR. 2017. 229f. Dissertation (Planning and Public Governance Master's Degree) – Planning and Public Governance Post Graduation Program (PPGGP) of Federal University of Technology – Paraná. Curitiba, 2017.

This research was developed to propose a Business Process Management (BPM) referential structure for the Federal University of Technology – Paraná (UTFPR), adapted to the particularities of a public higher education institution like UTFPR. There is interest from public and private organizations to establish a way of managing their processes seeking more efficient and effective results. In the public sector, BPM has been used to seek the establishment of less bureaucratic processes, more agile and with better use of public resources. It was taken into account that the public sector has characteristics different from those verified in the private sector and that demands special attention in the limitations found by the Public Administration when adopting approaches that, even validated in the business environment, still need to deepen when applied in governmental organizations. It is an applied research in two stages, using questionnaires as an instrument for collecting data. The first step of research was aimed at the 62 Federal Institutions of Higher Education (IFES), bonded to the Ministry of Education (MEC), seeking to know the scenery in the field of action, and the second stage was developed in UTFPR, seeking to know the factors inducing and restricting BPM implementation. In addition, bibliometric research was conducted to identify publications on BPM in the public sector as a reference. The structure of reference for implementation of the BPM in UTFPR was established from the perspective of the research steps and a conceptual model of BPM based on the approach of the International BPM Association (ABPMP) and the model of Burlton (2001). The available resources, Information Technology (IT) framework, organizational culture, people and other aspects were considered in addition to its specificities. It has been confirmed that, despite the restrictions to which public organizations are subject, BPM is a way of managing processes applicable to an organization with the characteristics of UTFPR and that there is a form of implementation that allows to observe these specificities, seeking for efficiency. As limitations, the research was not able to obtain data about the impact of BPM in the results and performance of surveyed Brazilian IFES, since an overwhelming majority is still in the implementation phase nor to evaluate the real impact of the Business Process Management offices (BPMO) in IFES that have adopted this structure. In conclusion, the proposed structure of reference for UTFPR contribute to the study area of Planning and Public Policies, where the efficient performance of the State is a requirement for Public Governance.

Keywords: Business Process Management; BPM; BPM in the public sector; Public Administration; public sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Delimitação da Pesquisa.....	28
Figura 2 – Resumo esquemático do percurso investigativo e dos instrumentos de pesquisa utilizados	29
Figura 3 – Silos funcionais e organização por processos de negócios	44
Figura 4 – Silos funcionais e espaços em branco	45
Figura 5 – Estruturas Organizacionais Funcional e por Processos	46
Figura 6 – Ilhas isoladas de conhecimento	47
Figura 7 – Proposta de estrutura de BPM com ênfase em estratégia	53
Figura 8 – Ciclo de vida do BPM segundo a ABPMP	55
Figura 9 – Perspectivas e áreas de conhecimento em BPM.....	56
Figura 10 – Melhoria contínua e mudança de paradigma	71
Figura 11 – Curva de maturidade em processos.....	72
Figura 12 – Modelo de BPM baseado na ABPMP (2013)	77
Figura 13 – Percurso investigativo	101
Figura 14 – Ciclos PDCA e SDCA.....	144
Figura 15 – Gerenciamento para manter e para melhorar	145
Figura 16 – Modelo Conceitual da Estrutura de Referência	146

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Publicações sobre BPM no setor público na base <i>Scopus</i> entre 1988 e 2016	87
Gráfico 2 – Panorama das iniciativas de Gerenciamento de Processos nas IFES	108
Gráfico 3 – Tempo de implementação do BPM nas IFES	108
Gráfico 4 – Etapas de BPM nas IFES	109
Gráfico 5 – Número de etapas de BPM implementadas	110
Gráfico 6 – Existência de Escritório de Processos	110
Gráfico 7 – Importância do Escritório de Processos.....	111
Gráfico 8 – Resultados do BPM segundo as IFES.....	111
Gráfico 9 – Interesse em implementar o gerenciamento de processos com base no BPM.....	117
Gráfico 10 – Interesse em realizar gerenciamento de processos com outra abordagem	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os três pilares das instituições segundo o neo-institucionalismo	39
Quadro 2 – Modelos de ciclo de vida de BPM.....	51
Quadro 3 – Alinhamento de estudos sobre modelos de ciclo de vida com o modelo da ABPMP	52
Quadro 4 – Estrutura do CBOK.....	54
Quadro 5 – Matriz de desempenho	58
Quadro 6 – Papéis e responsabilidades em BPM.....	59
Quadro 7 – Definição de papéis e responsabilidades	63
Quadro 8 – Fatores críticos ao sucesso no planejamento do BPM.....	79
Quadro 9 – Fatores críticos ao sucesso na implementação do BPM	80
Quadro 10 – Diferenças entre Administração Pública e Privada.....	84
Quadro 11 – Resultados para BPM em organizações públicas na base Web of Science entre 2002 e 2016.....	88
Quadro 12 – Publicações e achados sobre BPM em organizações públicas internacionais	88
Quadro 13 – Publicações sobre BPM em organizações públicas brasileiras	91
Quadro 14 – Definição dos termos comumente utilizados pelo CBOK da ABPMP	95
Quadro 15 – Estratégias de implementação do BPM adotadas pelas IFES	114
Quadro 16 – Benefícios e dificuldades na implementação de gerenciamento de processos não baseado em BPM.....	116
Quadro 17 – Estratégias adotadas para implementação de gerenciamento de processos não baseado em BPM.....	116
Quadro 18 – Influência das pesquisas na Estrutura de Referência.....	140
Quadro 19 – Ações e responsabilidades no BPM	150

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management</i>
AFD	Assentamento Funcional Digital
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BAM	<i>Business Activity Monitoring</i>
BPA	<i>Business Process Analysis</i>
BPD	<i>Business Process Design</i>
BPI	<i>Business Process Improvement</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMCoE	<i>Business Process Management Center of Excellence</i>
BPMO	<i>Business Process Management Office</i>
BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
BRMS	<i>Business Rules Management Systems</i>
BPM CBOK	<i>Common Book of Knowledge</i>
CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CEP	Controle Estatístico de Processo
CEPA	Comissão de Estudos e Projetos Administrativos
CoSB	Comissão de Simplificação Burocrática
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EA	<i>Enterprise Architecture</i>
EAI	<i>Enterprise Application Integration</i>
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
EP	Escritório de Processos
EPM	<i>Enterprise Process Management</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FORGEPE	Fórum dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das IFES
GUT	Gravidade, Urgência, Tendência
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IT	<i>Information Technology</i>

MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NPM	<i>New Public Management</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGI	Plano de Gestão Institucional
PLM	<i>Product Life-Cycle Management</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SDCA	<i>Standardize, Do, Check, Act</i>
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SOA	<i>Service Oriented Architecture</i>
TGS	Teoria Geral de Sistemas
TI	Tecnologia da Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2	OBJETIVOS	24
1.2.1	Objetivo Geral	24
1.2.2	Objetivos Específicos	25
1.3	JUSTIFICATIVA	25
1.4	ALINHAMENTO AO PROGRAMA E À LINHA DE PESQUISA	27
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	28
1.6	RESUMO DA METODOLOGIA	29
1.7	ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	30
2	REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1	A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DA BUROCRACIA AO GERENCIALISMO	32
2.1.1	A Reforma Gerencialista	34
2.1.2	A Eficiência na Administração Pública	36
2.1.3	O Neo-institucionalismo e o Isomorfismo	37
2.2	O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	40
2.2.1	Fundamentos e Origens	41
2.2.2	A abordagem por processos	43
2.2.3	Benefícios e Resultados do BPM	47
2.2.4	Processos	48
2.2.5	Gestão por Processos	49
2.2.6	Modelos de ciclo de vida de BPM	51
2.2.7	O Gerenciamento de Processos Segundo a ABPMP	54
2.2.7.1	O ciclo de vida do BPM conforme a ABPMP	55

2.2.7.2	A perspectiva organizacional.....	57
2.2.7.2.1	Gerenciamento Corporativo de Negócios.....	57
2.2.7.2.2	Organização do Gerenciamento de Processos	57
2.2.7.3	A perspectiva de processo	60
2.2.7.3.1	Modelagem de processos	60
2.2.7.3.2	Análise dos processos.....	62
2.2.7.3.3	Desenho dos processos	64
2.2.7.4	Desempenho dos processos	69
2.2.7.5	Transformação dos processos	70
2.2.7.6	Maturidade do gerenciamento de processos.....	72
2.2.7.7	Governança de Processos	73
2.2.7.8	BPM e Tecnologia da Informação	74
2.2.7.9	Resumo do Modelo da ABPMP	76
2.2.8	Fatores críticos para o sucesso do BPM	78
2.2.9	As Organizações Públicas e o Gerenciamento de Processos.....	82
2.2.9.1	Referências a BPM em organizações públicas – referências internacionais	87
2.2.9.2	BPM nas organizações públicas brasileiras	90
2.3	NORMALIZAÇÃO DOS TERMOS UTILIZADOS	93
2.3.1	Gestão por Processos de Negócio ou Gerenciamento de Processos de Negócio	93
2.3.2	Implantação ou implementação	94
2.3.3	Eficiência	95
2.3.4	Negócio na ótica do setor público.....	95
2.3.5	Outros termos utilizados	95
3	METODOLOGIA DA PESQUISA – PERCURSO INVESTIGATIVO	98

3.1	CARACTERIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	98
3.1.1	Levantamentos Bibliométricos	101
3.1.2	Levantamento de Informações nas IFES.....	102
3.1.3	Levantamento de Informações sobre a UTFPR	104
3.1.4	Definição da Estrutura de Referência proposta para a UTFPR	105
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	107
4.1	RESULTADO E ANÁLISE DO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE BPM NAS IFES BRASILEIRAS	107
4.1.1	Resultados do Levantamento sobre BPM nas IFES.....	107
4.1.1.1	Gerenciamento de Processos baseado em BPM.....	108
4.1.1.2	Gerenciamento de Processos baseado em outras metodologias.....	115
4.1.1.3	IFES que não realizam Gerenciamento de Processos	117
4.1.2	Análise dos Resultados do Levantamento de Informações nas IFES brasileiras	117
4.2	CARACTERÍSTICAS, RESULTADOS E ANÁLISE DO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE A UTFPR.....	121
4.2.1	Caracterização da UTFPR.....	122
4.2.1.1	Estrutura Organizacional da UTFPR	124
4.2.1.2	O Planejamento da UTFPR.....	126
4.2.2	Resultado e análise do levantamento de informações sobre a UTFPR.....	129
4.2.2.1	Alinhamento Estratégico.....	130
4.2.2.2	Pessoas.....	131
4.2.2.3	Cultura Organizacional	132
4.2.2.4	Relacionamento com usuários	133
4.2.2.5	Governança de Processos	135
4.2.2.6	Tecnologia da Informação	136
4.2.2.7	Escopo da Implementação	137

4.2.2.8	Fatores críticos ao sucesso do BPM na UTFPR	138
4.3	INFLUÊNCIAS DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS NA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA	140
5	ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PROPOSTA PARA A UTFPR	142
5.1	MODELO CONCEITUAL PARA A ESTRUTURA DE REFERÊNCIA	143
5.2	ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA O BPM NA UTFPR.....	149
5.2.1	Definição da Equipe do Escritório de Processos (EP).....	151
5.2.2	Lançamento do Escritório de Processos	153
5.2.3	Treinamento e capacitação da equipe do Escritório de Processos	154
5.2.4	O Planejamento do Escritório de Processos	155
5.2.5	Definição da abrangência e estratégia do BPM.....	156
5.2.6	Definição do plano de implementação do BPM	158
5.2.7	Definição do Plano de Gerenciamento da Rotina	159
5.2.8	Levantamento dos Macroprocessos Institucionais	160
5.2.9	Identificação dos processos-chave.....	160
5.2.10	Implantação Oficial do BPM	161
5.2.11	Treinamento e capacitação das equipes de implementação	161
5.2.12	Execução do mapeamento do processo-piloto.....	162
5.2.13	Execução da análise do processo-piloto mapeado.....	162
5.2.14	Execução do (re)desenho do processo-piloto analisado	163
5.2.15	Análise crítica das etapas de Mapeamento, Análise e (Re)desenho (M-A-R).....	163
5.2.16	Treinamento das equipes operacionais no processo-piloto (re)desenhado	164
5.2.17	Implantação do processo-piloto (re)desenhado.....	164
5.2.18	Monitoramento, medição e avaliação do processo-piloto (re)desenhado...	165

5.2.19	Execução do Mapeamento, Análise e (Re)desenho simultaneamente nos demais processos.....	166
5.2.20	Levantamento das vitórias e resultados dos processos (re)desenhados ...	166
5.2.21	Análise Crítica Final da Implementação do BPM.....	166
5.2.22	Gerenciamento da Rotina na UTFPR.....	167
5.3	DIRETRIZES GERAIS DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	167
5.4	DIFERENCIAIS DA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PROPOSTA	170
5.5	ASPECTOS CRÍTICOS PARA O BPM NA UTFPR.....	173
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	175
	REFERÊNCIAS.....	180
	Apêndice I – Questionário às IFES	199
	Apêndice II – Questionário à UTFPR	206
	Apêndice III – Argumentos de Pesquisa nos Levantamentos Bibliométricos.....	216
	Anexo I – Organograma da Reitoria da UTFPR	221
	Anexo II – Organograma dos Câmpus da UTFPR	222

1 INTRODUÇÃO

A ineficiência do setor público brasileiro é tema recorrente nos estudos relacionados à gestão pública. Quando não é a ineficiência ou a má gestão, é recorrente a temática sobre a busca da melhoria da eficiência do Estado na consecução de suas políticas públicas (KEINERT, 2007; MARTINS; PIERANTI, 2006; OLIVEIRA, 2008; OLIVEIRA, 2012; PALUDO, 2010; PAULA, 2005; PEREIRA; SPINK, 2006).

A busca de solução para os problemas de eficiência da administração pública segue na trilha das mudanças do sistema econômico que levou à reorganização dos estados nacionais para enfrentamento dos desafios conjunturais na contemporaneidade, marcada pelos processos globalizantes e fortemente influenciado pelas tecnologias de informação e comunicação, obrigando as nações a buscarem melhores resultados em busca do desenvolvimento econômico e social (BARAT, 2004; PEREIRA; SPINK, 2006).

As mudanças organizacionais e culturais necessárias para que os Estados se modernizem são extremamente desafiadoras, pois, como um processo, não são feitas por simples atos isolados, levando tempo para maturação, portanto, deixar um modelo de Estado patrimonialista, em que o interesse de particulares anda lado a lado com os interesses do governo, e estabelecer um novo modelo, é algo complexo e desafiador (AGUNE *et al.*, 2014; PEREIRA, 1998; PEREIRA; SPINK, 2006; TORRES, 2004).

A definição, composição e implementação de um novo modelo capaz de atender as demandas atuais da sociedade com eficácia requer reformas de alto impacto sobre a estrutura e composição do aparelho estatal, numa conjugação de forças internas e externas com interesses contraditórios (AGUNE *et al.*, 2014; PEREIRA, 1998).

Ao longo das últimas décadas os Estados transitaram de administrações públicas patrimonialistas para burocráticas, visando a proteção do patrimônio público, buscando proporcionar serviços públicos profissionais, impessoais, formais e racionais (PEREIRA; SPINK, 2006; TORRES, 2004).

Durante os períodos de liberalismo econômico e de posturas desenvolvimentistas, os Estados falharam em proteger tanto os direitos sociais quanto os públicos, permitindo que uma nova visão de administração pública surgisse, com características mais aproximadas aos conceitos utilizados pela Administração Geral, buscando orientar-se mais por resultados, característica da administração pública gerencial (PEREIRA; SPINK, 2006; REZENDE, 2004).

No caso brasileiro, o Estado está estruturado sob rígidas bases do modelo burocrático, onde os processos administrativos são componentes fundamentais, enquanto que sobrevivem esforços para reforma e modernização da máquina estatal, com vistas a uma gestão pública gerencialista que tem como componente primário o resultado prevalecendo sobre o processo (PEREIRA; SPINK, 2006).

O que está em questão, portanto, é estratégia de gestão da máquina estatal para que ela consiga atender ao interesse público orientado pelo papel mediador do Estado (PEREIRA; SPINK, 2006). Essa estratégia de gestão passa a orientar implementações e tecnologias de gestão que permitem ao Estado desvencilhar-se daquilo que a burocracia em excesso causa na máquina pública, otimizando o uso dos recursos, promovendo instrumentos de planejamento, participação, orçamento, transparência, governança, *accountability*¹, entre outros (FARAH, 1997).

A característica do Estado brasileiro na atualidade é de ser permeado por iniciativas de caráter gerencial, porém, ainda guarda muito fortemente características de Estado burocrático, o que pode ser verificado, por exemplo, pelo regime jurídico dos servidores públicos que assegura a estabilidade, a centralização das ações administrativas, a prevalência do processual sobre o racional, o formalismo, o legalismo, a forte hierarquia, entre tantas outras características (KEINERT, 2007; PALUDO, 2010; PEREIRA; SPINK, 2006).

Na medida em que os espaços para ações gerencialistas surgem, por alterações no marco legal ou por pressão social, a gestão pública aprimora-se por meio de instrumentos, modelos, métodos e procedimentos de caráter mais específicos ou por reformas mais amplas (PEREIRA, 1998; TORRES, 2004).

¹ De acordo com Rocha e Quintiere (2008, p. 3), *accountability* é a “responsabilização permanente dos gestores públicos em razão dos atos praticados em decorrência do uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade”, desde que a responsabilização aconteça por meio de sanção.

Na ausência de reformas mais amplas, restam os instrumentos específicos a que os administradores públicos podem lançar mão buscando orientar a ação estatal por caminhos mais ágeis, eficazes, simplificados, descentralizados e transparentes. Não se trata de reforma, mas de contínuo processo de aperfeiçoamento na gestão, que consiste em, primeiro, olhar para si próprio num esforço de auto ajustamento para, então, pensar no cliente (OLIVEIRA; SANTANA; GOMES, 2014; PEREIRA, 1998).

É nesse sentido que ações como o Governo Eletrônico, a Gestão por Competências, a Gestão por Processos, o Planejamento Estratégico, entre outros, passaram a ser implementadas no âmbito dos vários níveis de governo e esferas de poder da União (BRASIL, 2006, 2016e).

Aquilo que é denominado de tecnologia de gestão, enquanto técnicas administrativas orientadas por filosofias de gestão aplicadas pelo setor privado, passam a ser incorporadas à gestão do Estado, uma vez que são inerentes à Administração em sua amplitude lato senso, podendo ser aplicadas tanto para as organizações privadas quanto para as públicas (BRASIL, 2016e; BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; PEREIRA, 1998).

O que difere, no entanto, são os entraves e dificuldades particulares do setor público em relação ao privado quanto à forma de operação, mecanismos de controle e objetivos (BERGUE, 2008, 2010b; BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; PEREIRA, 1998).

Na rigidez de uma estrutura estatal burocrática, estes entraves impossibilitam ou inviabilizam a adoção de tais tecnologias de gestão, de maneira que conhecer as limitações destes instrumentos e os resultados que podem gerar são fundamentais para que os gestores públicos decidam entre adotar, ou não, alguma dessas estratégias. Portanto, a decisão muitas vezes está nas mãos do administrador público responsável pela gestão (JANN; REICHARD, 2014; PEREIRA, 1996).

É prática comum que diferentes órgãos públicos busquem referenciais junto a quem já implementou ou está implementando determinada tecnologia, buscando saber acerca da viabilidade e potenciais resultados, assim como contar com consultorias especializadas para avaliar as possibilidades e vantagens de implementação, embora nem sempre a prática seja bem sucedida, pois cada instituição é única (JANN; REICHARD, 2014).

Esses autores afirmam:

Ao tentar identificar e entender as “histórias de sucesso” e aprender com elas, mesmo que o sucesso seja modesto e contestado, podemos ganhar conhecimento “utilizável” (Cohen e Lindblom, 1979) sobre políticas institucionais, sua estrutura conceitual e seus prováveis efeitos. As evidências fundamentais e os pressupostos causais a respeito do sucesso podem, às vezes, ser incertas, mas elas nos permitirão retirar lições para nosso próprio contexto (JANN; REICHARD, 2014, p. 48).

Nesse sentido, esta dissertação busca analisar o processo de implementação do Gerenciamento de Processos como uma tecnologia de gestão útil para a melhoria do desempenho da administração pública, considerando que os processos são a base das operações nas organizações, principalmente aquelas com fortes raízes e fundamentos burocráticos, como são as instituições brasileiras.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil possui hoje algumas diretrizes que buscam a racionalização e desburocratização da administração pública, sendo exemplos destas iniciativas o Processo Eletrônico Nacional (PEN), o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), o Assentamento Funcional Digital (AFD), assim como as determinações do Decreto nº 8.936/2016, que institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais no âmbito federal (BRASIL, 2015, 2016c).

Antes disso, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, instituído pelo Decreto nº 5.378/2005, já buscava apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitissem um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos (BRASIL, 2016e).

Dentre as tecnologias de gestão que o programa disponibiliza e incentiva estão a Gestão por Competências, o estímulo ao desenvolvimento de indicadores de gestão, a orientação para a definição da Carta de Serviços ao Cidadão de cada órgão, a simplificação dos processos de gestão e a Gestão por Processos (BRASIL, 2016e).

Apesar do incentivo e disponibilização de referenciais teóricos sobre os temas, não existem muitos indicativos de sucesso ou insucesso, nem de resultados conseguidos quando bem-sucedidos.

O caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é o de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) em franco crescimento e consolidação, única no Brasil por se dedicar à educação tecnológica como principal foco de sua atuação (UTFPR, 2016b).

Além disso, por se dedicar à educação tecnológica, o que a aproxima ainda mais do mercado de trabalho, possui como atividade-fim uma das principais políticas públicas do Estado, a educação, que agrega em si uma multiplicidade de áreas do conhecimento, que a caracterizam como uma organização ainda mais complexa em relação às demais (BAMPI; DIEL, 2013; DELFRATE, 2008; NEZ, 2016; UTFPR, 2016b).

Junta-se a estas características a sua distribuição geográfica, multicâmpus, com atuação em treze diferentes municípios no Estado do Paraná, cada um com características regionais próprias, sendo esta a maior universidade federal multicâmpus do país (BRASIL, 2012). Ademais, existem sérias restrições de recursos humanos que podem limitar e frear seu desenvolvimento em um período de crise fiscal e econômica como o atual.

É necessário consignar que, apesar da autonomia universitária, a gestão do quadro de pessoal pertence ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), de forma que a gestão da IFES, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), não possuem autonomia para aumentar o seu quadro sem a devida autorização dos órgãos superiores a que se vinculam por lei (BRASIL, 2016b).

Porém, é necessário observar que a simples contratação de pessoal pode não ser a solução, pois pode diminuir a produtividade, com reflexos na eficiência, sendo que o caminho que deve ser buscado é o inverso, de maior produtividade e eficiência (ARAGÃO, 1997; BERGUE, 2010a).

A eficiência, no entanto, pode ser afetada pela incapacidade de uma organização cumprir com seus objetivos e compromissos por não ter, por exemplo, um quadro de pessoal adequado para realizar sua missão (ARAGÃO, 1997; BERGUE, 2010a).

Em tal quadro, urge buscar tecnologias de gestão adequadas à superação dos entraves que permitam à UTFPR continuar em crescimento e melhorar seus

indicadores e resultados. Durante o ano de 2015 uma comissão interna concluiu por recomendar à alta administração a adoção de uma Política de Gerenciamento de Processos (UTFPR, 2016a).

O BPM (*Business Process Management* – Gerenciamento de Processos de Negócio) é tido como uma tecnologia de gestão que proporciona a melhoria do desempenho e resultado nas organizações privadas que, apesar de sujeitas a burocracias internas, possuem menos entraves para resolvê-las, enquanto que nas organizações públicas, onde os processos administrativos e burocráticos são comuns, os resultados podem ser significativos (SILVA, 2014).

Algumas organizações públicas estão em fase de implementação da metodologia da gestão de processos em diferentes fases de maturação, o que leva a uma indefinição de a quem recorrer para obter referências para uma base comum de métodos e sequência ideal de implementação (BRASIL, 2016e).

O problema em questão, portanto, é como estabelecer uma sistemática de gerenciamento de processos na UTFPR considerando as especificidades relativas a uma organização pública federal de ensino superior, adotando critérios e ações objetivos, de forma a ter uma implementação acertada e eficaz, dentro de um cronograma adequado, minimizando riscos e evitando armadilhas.

As perguntas de pesquisa a serem respondidas são:

- Qual a forma mais eficiente de gerenciamento de processos para a UTFPR?
- Quais as ações necessárias?
- Como implementar estas ações?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é construir uma Estrutura de Referência para implementação do Gerenciamento de Processos na UTFPR.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os três objetivos específicos definidos a seguir auxiliarão na busca de atingir o objetivo geral:

- I. Identificar modelos generalistas de gerenciamento de processos;
- II. Identificar e analisar as práticas de gerenciamento de processos desenvolvidas pelas IFES;
- III. Levantar as características, os fatores restritores e os indutores ao gerenciamento de processos na UTFPR.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desempenho, produtividade, resultados, eficiência, eficácia, custos ou investimentos, foco no cidadão, transparência, governança, *accountability*, entre outros temas, são recorrentes nas discussões acerca da qualidade do serviço público. Todos relacionam-se com proximidade, afetando-se mutuamente. A eficiência, por exemplo, além de ser um princípio a ser observado pela Administração Pública, expresso na Constituição Federal vigente, afeta o desempenho, os resultados, a eficácia, os custos ou investimentos.

Estes e outros desafios a que as organizações públicas estão sujeitas, entre as quais está a UTFPR, tornam iminente a adoção de tecnologias de gestão que permitam relativizar as distâncias geográficas, reduzir os entraves burocráticos, ter processos de gestão mais fluidos, integrados e disponíveis. Tais tecnologias podem, ainda, reduzir o retrabalho, eliminar os procedimentos desnecessários, agilizar as tramitações que precisam permanecer, simplificar as atividades e contornar, principalmente, a falta dos recursos humanos, possibilitando maior produtividade e melhores resultados com o auxílio de processos de gestão e ferramental tecnológico adequado.

O Gerenciamento de Processos pode influir diretamente sobre a eficiência dos serviços e o uso dos recursos públicos, de forma que a organização que a implementa adequadamente está indo ao encontro da prerrogativa constitucional imposta pelo princípio da eficiência, um dos requisitos necessários à boa governança (TCU, 2014).

Os resultados esperados de um gerenciamento de processos eficazmente realizado são processos de alto desempenho, com custos adequados, maior velocidade, maior precisão e assertividade, ativos reduzidos e maior flexibilidade (HAMMER, 2014).

Para Burlton (2001), os processos são ativos da empresa tanto quanto são os recursos humanos, os financeiros, as informações e facilidades existentes, conectando os demais recursos, tendo o conhecimento como principal habilitador para ajustes na evolução de cada um dos demais recursos.

O BPM atua simultaneamente com a Gestão do Conhecimento, uma vez que torna explícitos os conhecimentos tácitos relativos aos processos, possibilitando que se tornem de posse da organização e possam ser difundidos para toda a equipe de trabalho (CARVALHO *et al.*, 2010; DE SORDI, 2012).

Na UTFPR, o gerenciamento de processos pode permitir que os entraves e gargalos possam ser eliminados, reduzidos ou mitigados, proporcionando meios para que o seu crescimento e consolidação não sejam afetados por limitações internas e reduzir o impacto de limitações impostas pelo ambiente externo.

As distâncias geográficas dos treze câmpus da UTFPR em relação à sua sede, bem como as características regionais, torna relevante que a instituição tenha fluxos de atividades bem definidos, livres de sobreamentos, retrabalhos, conflitos de atribuições e com autonomia. Desta forma, o BPM permite, num primeiro momento, analisar e redefinir os processos, e, num segundo momento, monitorar e avaliar o desempenho continuamente para preservar os ganhos e promover a melhoria contínua.

O combate ao desperdício de recursos é outro foco do gerenciamento de processos, estando o tempo entre os principais recursos a ser racionalizado. É praticamente inevitável que, com a sistemática revisão dos processos, as principais fontes de desperdício sejam eliminadas. Como a UTFPR possui uma grande defasagem do quadro de pessoal, a racionalização do uso dos recursos é relevante para a instituição, permitindo aproveitar melhor os recursos humanos e financeiros.

Além disso, o próprio planejamento da UTFPR define objetivos relacionados à eficiência, à desburocratização, à transparência, e também voltados

ao aperfeiçoamento dos procedimentos, padronização e mapeamento de processos, integração de sistemas, sistemas de gestão, rastreabilidade, processos em meio eletrônico, entre outros.

No aspecto pessoal, a temática coaduna-se com a área de interesse de estudo do pesquisador, possibilitando praticar os conhecimentos relacionados à linha de pesquisa no programa de mestrado profissional, por tratar-se de pesquisa aplicada. Além do mais, como cidadão e servidor público, o pesquisador anseia por instituições públicas que realizem sua missão de forma cada vez mais eficiente, eficaz e efetiva.

Profissionalmente, como servidor público federal lotado na instituição analisada, a pesquisa propicia grande contribuição para o desenvolvimento das atividades do pesquisador, podendo ter influência direta tanto no desempenho pessoal quanto no desempenho do local de trabalho e, por consequência, pode agregar resultados para a instituição.

1.4 ALINHAMENTO AO PROGRAMA E À LINHA DE PESQUISA

A Administração Pública possui como meio de ação as atividades de planejamento, execução, controle e monitoramento, compreendendo políticas, estratégias, procedimentos e processos como partes inerentes à gestão, tendo como fatores delineadores a eficácia e a eficiência (TCU, 2014).

Como parte das atividades de gestão, o planejamento público, cuja finalidade é buscar compor uma estrutura orgânica articulada, cooperativa, sistêmica e estrategicamente orientada para dar dinamismo à estrutura governamental, integra-se aos objetivos da linha de pesquisa em Planejamento e Políticas Públicas, uma vez que está abarcado no âmbito do planejamento estatal enquanto processo dinâmico de caráter tecnopolítico, por meio do qual o Estado torna concreto os objetivos almejados pela sociedade (CARDOSO JUNIOR, 2015).

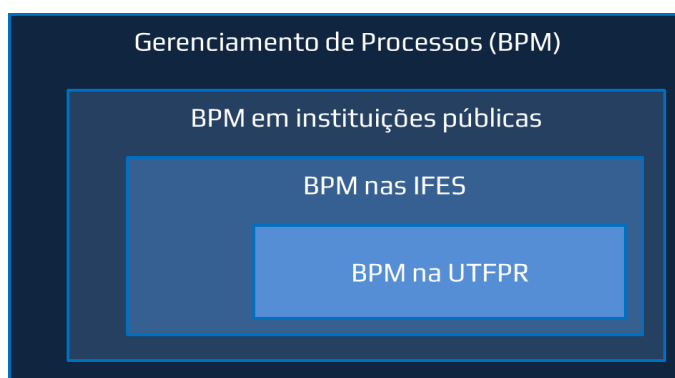
Na ausência de reformas mais amplas, é possível que se mude o perfil da Administração Pública, estando balizado pela legalidade, passando-se a ter uma burocracia com características mais empreendedora por meio de ações de gestão que possam dinamizar o funcionamento das organizações e melhorar o desempenho das organizações públicas (CARDOSO JUNIOR, 2015; PEREIRA, 1998).

Nesse sentido, o tema conforma-se à linha pesquisa, considerando que os processos são fator sensível ao planejamento e às políticas públicas, dando maior fluidez às ações do Estado, tratadas no âmbito das forças internas que impulsionam ou limitam o processo de planejamento e a execução de políticas públicas, o gerenciamento de processos faz parte da área de análise dos fatores capazes de afetar o desenvolvimento do país.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Partindo de uma visão ampla do contexto organizacional do Estado brasileiro, onde as instituições públicas têm o seu ambiente de atuação, focalizou-se a temática de estudo no gerenciamento de processos numa abordagem macroscópica, ampla, perpassando pela investigação sobre o BPM em instituições do setor público, brasileiras e estrangeiras. A Figura 1 demonstra a delimitação da pesquisa.

Figura 1 – Delimitação da Pesquisa



Fonte: elaboração própria (2017)

Na sequência, foram pesquisadas as IFES brasileiras para se obter um panorama sobre as iniciativas de gerenciamento de processos em organizações do mesmo campo de atuação.

Em continuidade, realizou-se levantamento de informações sobre a UTFPR para identificar suas características, aspectos restritores e aspectos potencializadores

ao BPM, possibilitando levantar o perfil estrutural-organizacional e os aspectos culturais.

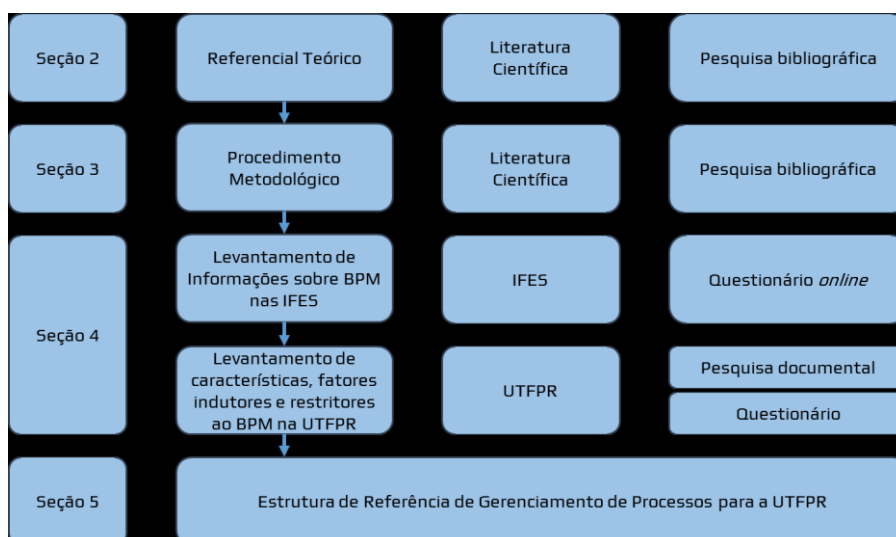
De posse dos modelos referenciais, das informações e dos resultados das etapas de pesquisas acima descritas, foi possível estabelecer uma estrutura de referência para o gerenciamento de processos apropriado ao caso da UTFPR.

Embora o foco tenha sido a UTFPR, nada impede que instituições similares possam embasar-se na estrutura proposta para a instituição, desde que sejam feitas adequações às suas próprias características.

1.6 RESUMO DA METODOLOGIA

A Figura 2 representa o percurso investigativo adotado para a consecução do objetivo geral, retratando as etapas, as fontes de dados e informações, assim como os instrumentos de pesquisa utilizados em cada etapa. As seções 1 e 6 são, respectivamente, a Introdução e as Considerações Finais.

Figura 2 – Resumo esquemático do percurso investigativo e dos instrumentos de pesquisa utilizados



Fonte: elaboração própria (2017)

De forma sintética, a metodologia adotada constitui-se numa pesquisa de natureza aplicada (BARROS; LEHFELD, 2007).

Sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, mas com abordagem complementar de caráter quantitativo (FLICK, 2008; GODOY, 1995).

Sob o ponto de vista de seus objetivos a pesquisa é descritiva, embora inicialmente se verifiquem aspectos exploratórios para efeito de fundamentação teórica (RAMPAZZO, 2005).

Tais escolhas, assim como a preterição de uma ou outra abordagem, natureza e objetivos, são justificadas na seção da dissertação relativa à Metodologia.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Além desta primeira seção introdutória, a segunda seção – Referencial Teórico – aborda o conhecimento acumulado acerca da temática, buscando situar as organizações estudadas dentro do contexto atual. Trata das prerrogativas impostas pelo Princípio Constitucional da Eficiência aos serviços públicos que perpassa desde o patrimonialismo até a burocracia e os aspectos gerencialistas que sobrevieram à administração pública mais recentemente.

Aborda, ainda, os modelos teóricos que embasam as razões pelas quais as organizações buscam aprimorar seus processos e as forças que as impulsionam nesse sentido, tratando do neo-institucionalismo. Na sequência, é traçado um panorama sobre o gerenciamento de processos e a aplicação deste em organizações públicas. Por fim, a seção trata da normalização dos termos utilizados na dissertação, com o objetivo de estabelecer um panorama conceitual comum, tornando assente as escolhas do pesquisador.

A segunda seção retrata, ainda, o BPM dentro do que é proposto pela *Association of Business Process Management Brasil* (ABPMP Brasil), entidade que representa no país a associação internacional de profissionais de BPM, e se dedica à promoção dos conceitos e práticas de Gerenciamento de Processos de Negócio.

A terceira seção trata do percurso investigativo, detalhando os métodos, instrumentos e critérios utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e coleta de dados.

A quarta seção se dedica a apresentar e analisar os resultados do levantamento de dados realizado junto às IFES do país, em que se buscou conhecer o estado atual de iniciativas de gerenciamento de processos neste campo de atuação.

Nesta mesma seção também são apresentados os resultados e as análises do levantamento de informações junto à UTFPR, embasando o conhecimento acerca das características da instituição pesquisada, os potenciais aspectos facilitadores ou dificultadores ao gerenciamento de processos.

A quinta seção estabelece a Estrutura de Referência proposta para o caso específico da UTFPR, sendo fruto do estudo comparativo realizado na confrontação de modelos estudados e dos achados das etapas de pesquisa, culminando no objetivo geral proposto para esta dissertação.

A sexta e última seção traz as considerações finais acerca do tema estudado, realizando uma análise crítica do trabalho como um todo, identificando os resultados, contrapondo-os aos objetivos definidos, assim como identificando lacunas, limitações e oportunidades de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda o referencial acerca da eficiência dos serviços públicos desde seus fundamentos e sua influência na vida das instituições, bem como as razões que levam as instituições a buscarem métodos ou ferramentas para o aprimoramento da gestão.

Na continuação, apresenta uma visão geral acerca do gerenciamento de processos, retratando trabalhos voltados a órgãos públicos, identificando o estado atual do tema, os trabalhos relacionados, os modelos existentes, os fatores críticos de sucesso e a padronização dos termos comumente utilizados.

2.1 A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DA BUROCRACIA AO GERENCIALISMO

Ações em busca de maior eficiência na prestação de serviços públicos vem sendo tomadas desde o início da era republicana no Brasil. Dentre os vários motivos que originaram a República estava o inaceitável modelo patrimonialista vigente durante o império (ARAGÃO, 1997; SILVEIRA, 2009).

Na transição de monarquia para República, que durou até a era Vargas (1889 – 1930), algumas ações foram tomadas buscando disciplinar a atuação de profissionais vinculados ao Estado e foram construindo os primeiros alicerces de uma administração pública burocrática, buscando a reorganização dos serviços administrativos e subordinando os servidores públicos ao princípio da hierarquia administrativa (SILVEIRA, 2009).

Ao regulamentar a atuação dos servidores públicos, dando passos em direção a um Estado burocrático, racional e impessoal, conforme a tradição weberiana, aplicava-se um antídoto para o patrimonialismo e definia-se um meio de se alcançar maior eficiência (ARAGÃO, 1997).

Em 1936 foi criado o Conselho Federal do Serviço Público para elaboração de um estatuto dos servidores públicos federais e, em 1938, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), voltado para uma administração mais racionalista, tendo sido um grande esforço para modificações orgânico-funcionais da

administração pública sob a égide da economia e eficiência, dando os contornos mais efetivos para um Estado burocrático (SILVEIRA, 2009).

Em 1956, com a criação da Comissão de Simplificação Burocrática (CoSB), vinculada ao DASP, foram propostas medidas descentralizadoras e de delegação de competências entre os ministérios e, no mesmo ano, foi criada a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA) para assessorar a Presidência da República buscando a simplificação dos processos administrativos, reestruturação de órgãos e determinação das alçadas de responsabilidades e autoridade por assunto (SILVEIRA, 2009).

Em 1964, uma Comissão de Estudos de Reforma Administrativa (Comestra) defendeu a elaboração de uma outra estrutura para o serviço público, em que propunha não somente uma reforma estrutural, mas a adoção de uma filosofia ou política de administração que não fosse somente técnica, cujas propostas subsidiaram, em parte, a elaboração do Decreto-Lei nº 200/1967, que tratou sobre a organização da Administração Federal, estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa e deu outras providências (SILVEIRA, 2009).

Os esforços de combater o patrimonialismo e os excessos da burocracia somente foram retomados com mais efetividade a partir da Constituição de 1988, que reforçou o caráter burocrático do funcionamento da administração pública, embora tenha criado ou preservado condições para manutenção do coronelismo e do clientelismo como ranços patrimonialistas (MOTTA, 2007; SILVEIRA, 2009).

O grande esforço para modificar o texto constitucional para debelar os ranços patrimonialistas e dar maior eficiência ao Estado foi a criação do Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que buscou implantar a administração gerencial firmada sobre o princípio da eficiência (SILVEIRA, 2009). Assim, o esgotamento do modelo burocrático, ou de seus excessos, levou a diversas micro reformas, culminando no gerencialismo sob a égide da *New Public Management* (NPM) – a Nova Administração Pública (SILVEIRA, 2009).

A burocracia, enquanto estrutura e não como fenômeno sociológico, tendo sido apropriada à teoria administrativa, apresenta adequações e disfunções, gerando espaços para novas tecnologias gerenciais de forma a corrigir tais disfunções (BERGUE, 2010a). Tem como características marcantes a centralização, a

formalidade das comunicações, a divisão racional do trabalho e áreas de competência, as relações impessoais, a hierarquia da autoridade, a padronização das rotinas e procedimentos, a meritocracia, o profissionalismo da gestão, a previsibilidade da forma de funcionamento, entre outras, sendo que alguma delas são consideradas como disfunções, onde passam a ser prescritas ações advindas da administração gerencial como forma de combatê-las (BERGUE, 2010a).

Algumas das disfunções da burocracia levantadas por Merton (1957) e Perrow (1961) são o elevado apego a normas; excesso de formalidades; resistência a mudanças; excesso de impessoalidade; conformação à rotina e ausência de inovação; autoridade exacerbada; distanciamento dos clientes e conflito; forte hierarquização nos processos decisórios; particularismo; nepotismo; entre outros.

Com isso, a reforma gerencial operada, dentre outros instrumentos, pela Emenda Constitucional nº 19/1998, trouxe um princípio filosófico norteador ao incorporar a eficiência na Administração Pública Federal, de forma expressa, alçando-a como uma diretriz constitucional.

2.1.1 A Reforma Gerencialista

Ao longo da evolução, entremeado com períodos de involução, a partir da década de 30 o Estado brasileiro foi incorporando mudanças que foram mais significativas no âmbito fiscal do que nas instituições, a despeito de que a forte insegurança fiscal fragiliza acentuadamente a estrutura administrativa e a qualidade de bens e serviços públicos (BERGUE, 2010a; MATIAS-PEREIRA, 2008).

A reforma gerencial, ou gerencialismo, inspirada na NPM, foi estimulada pela necessidade de se obter respostas a problemas tais como a “eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 64).

A iniciativa mais ampla de reforma do Estado brasileiro, iniciada em 1995 com Bresser Pereira no MARE, significou um rearranjo do aparelho do Estado, afetando diversas áreas como saúde, educação, fiscal, previdência e as atividades administrativas, esta última incluindo questões normativas, operacionais, funcionais e qualitativas (BERGUE, 2010a).

A Administração Pública Gerencial se desenvolveu num formato híbrido patrimonialista-gerencialista, com um arranjo transitório, implicando em uma atual Administração Pública Federal mista, contendo fortes características do modelo burocrático e aspectos e tendências gerencialistas, coexistindo e se influenciando mutuamente (BERGUE, 2010a; MATIAS-PEREIRA, 2008).

O gerencialismo trouxe consigo o foco em resultados, tendo a eficiência como norteadora, em contraponto ao modelo burocrático que é focalizado em processos e procedimentos e tem a racionalidade como expressão, reconhecendo os processos como meio para se chegar aos resultados, mas de forma complementar. (ARAGÃO, 1997).

Esta nova visão gerencialista agrega à gestão pública aspectos comuns ao setor privado, adaptados ao caso próprio da burocracia estatal, mas que exige novos delineamentos: a descentralização política e administrativa; a redução dos níveis hierárquicos; flexibilidade organizacional; controle por resultados; e a orientação para a sociedade e ao cidadão (BERGUE, 2010a). Consigo emergem diversos conceitos e tecnologias de gestão capazes de auxiliar na mudança de paradigma, entre elas, o *empowerment*, o *downsizing*, a terceirização, a gestão por processos, a gestão por programas, a gestão por competências, a *accountability*, a governança, a transparência, entre outros (BERGUE, 2010a).

Segundo Pereira (1996), em sua visão à época, no MARE, das três dimensões da reforma gerencial, a última dimensão – gestão – era a mais complexa. A primeira dimensão – a institucional legal – foi realizada em parte, não na totalidade necessária para uma reforma mais ampla e significativa; a segunda dimensão – a cultural – estava ocorrendo aos poucos, sepultando o clientelismo e o fisiologismo, como práticas condenáveis, mas naquele momento, ainda não puníveis; a terceira – a dimensão gestão – por sua vez, que é a de colocar em prática novas ideias gerenciais para oferecer melhores serviços, com menor custos e melhor qualidade, era considerada a mais difícil, pois dependeria das unidades que deviam ser transformadas e de iniciativas dos núcleos estratégicos (BRASIL, 2016e).

A dimensão-gestão abarca a técnica administrativa, o como fazer, os métodos, sob quais valores a administração se assenta e é onde ocorre concretamente a reforma do aparelho estatal, onde “a administração pública

demonstra sua energia, pois sua eficiência e efetividade dependerão da capacidade de gestão nela existente” (PALUDO, 2010, p. 115).

Em outras palavras, coloca-se a continuidade da reforma do Estado sob a responsabilidade dos órgãos e unidades que, mudando a sua forma de gerenciamento para obter maior eficiência e proporcionar melhor serviço público, estão potencialmente reformando a Administração Pública (BRASIL, 2016e).

2.1.2 A Eficiência na Administração Pública

A eficiência é tema comum ao modelo burocrático e ao gerencialista, ficando latente que é inerente à Administração Pública em si, tendo como norte a melhoria dos serviços públicos.

Embora o conceito de eficiência não seja consensual, é uma expressão de uso frequente em Administração designando um parâmetro relativo ao uso de recursos, indicando como a organização emprega os recursos disponíveis e os converte em produtos ou serviços. Em suma, é uma mensuração de sua produtividade (ARAGÃO, 1997; BERGUE, 2010a).

Diferencia-se da eficácia, uma vez que a eficiência observa o processo e os meios para sua consecução, enquanto a eficácia observa se o resultado está adequado à finalidade proposta (ARAGÃO, 1997; BERGUE, 2010a; CASTRO, 2006).

Diferencia-se também da efetividade, termo mais adequado à esfera pública, sendo mais abrangente que a eficácia, pois a efetividade indica continuidade de uma solução, um efeito prolongado, enquanto que a eficácia retrata o efeito ao final do processo, o resultado (ARAGÃO, 1997; CASTRO, 2006).

A Constituição Federal de 1988 não previa em seu texto original a eficiência como princípio explícito para a Administração Pública. A inclusão se deu com a Emenda Constitucional nº 19, de forma explícita, juntamente com os já expressos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, sendo consequência do gerencialismo que se instala a partir de 1995 (SILVEIRA, 2009).

Ainda que não expressos como princípios constitucionais para a Administração Pública, a eficácia e a efetividade passam a ser incorporados à gestão

estatal com previsão reconhecida até mesmo na própria Constituição Federal de 1988 (BERGUE, 2010a; CASTRO, 2006).

Bergue (2010a, p. 167) utiliza o termo eficiência na ótica da Administração Pública como sendo um princípio que serve de instrumento para a “análise e o redesenho de processos administrativos e finalísticos e para racionalização com ênfase nos prazos”, desfocando-a da visão economicista da ênfase nos custos e na produtividade.

Para Nobre Júnior (2006, p.137), o princípio da eficiência deve ser compreendido como “o dever administrativo de melhor atender à consecução dos fins, de interesse público, a que está vinculada a Administração, laborando, para tanto, com o menor custo”. Note-se que o jurista vincula o administrador à economicidade e aos fins. Portanto, incorpora o conceito de eficácia associado ao de eficiência, coadunando-se com o que expressa Castro (2006), para o qual não faz sentido falar em eficiência sem vincular à eficácia e à efetividade.

2.1.3 O Neo-institucionalismo e o Isomorfismo

Para a Teoria Institucional, uma ‘instituição’ é considerada como tal quando a sociedade reconhece nesta uma representação legítima de uma ou várias de suas necessidades, sendo produto do processo histórico, das pressões e das necessidades sociais, enquanto que uma ‘organização’ é considerada como um instrumento técnico que possibilita mobilizar a energia vital humana para uma finalidade específica (BERGUE, 2010a; CUNHA; SOARES; LIMA, 2011).

Para a Teoria Neo-Institucionalista, uma instituição é uma organização legitimada na sociedade, estando composta por elementos técnicos e elementos simbólicos, sendo estes últimos o que a diferencia de uma simples organização (BERGUE, 2010a).

Estes elementos simbólicos são os valores, mitos, simbologias próprias que representam um padrão de comportamento característico da instituição, o que impacta no processo de aquisição de uma nova estrutura, forma de atuação, novas filosofias, novas tecnologias e metodologias, afetados pela atmosfera institucional que gera um espaço de interação social que extrapola os limites da organização (BERGUE, 2010a).

A tendência que as organizações seguem de conformação ao ambiente pode resultar em isomorfismo estrutural, podendo ser classificado em coercitivo, normativo ou mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Na definição de Cunha, Soares e Lima (2011), a tendência das organizações apresentarem características e procedimentos idênticos buscando uma evolução continuada, tomando como referenciais as melhores práticas em outras organizações – naquilo que denomina-se de *benchmarking* – é típica do isomorfismo.

Existem três tipos de isomorfismo: o coercitivo, o normativo e o mimético. O isomorfismo coercitivo se dá por imposição de regulações e legislações e é realizado por outra organização da qual se é dependente. O isomorfismo normativo se dá por meio de treinamentos, estando associado à profissionalização, em que membros de uma ocupação estabelecem a base cognitiva e a legitimação de sua autonomia profissional. O isomorfismo mimético advém de imitação ou apropriação de práticas reconhecidas de outras organizações (CUNHA; SOARES; LIMA, 2011).

O isomorfismo mimético remete a escolhas que as organizações fazem por determinadas metodologias ou técnicas e possibilita explicar as razões pelas quais determinadas tecnologias de gestão não alcançam sucesso: focam-se nas técnicas, reproduzindo aquilo que se encontra disponível na atmosfera organizacional, como meros implantes, sem considerar uma produção endógena de conhecimento que reflita o seu espaço contextual específico (BERGUE, 2010a).

Os processos simplesmente miméticos, sem inovação, estariam fadados ao insucesso, enquanto que os processos miméticos com inovações incrementais, mesmo que involuntárias ou inesperadas, podem resultar em sucesso (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Dimaggio e Powel (2005) defendem que “quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de uma organização moldar-se em outras organizações que considera bem-sucedidas”, concluindo que “as organizações que não possuem tecnologias bem definidas importarão regras e práticas institucionalizadas”.

Dimaggio e Powel (2005) afirmam, ainda, que “quanto menor o número de alternativas visíveis de modelos organizacionais em um campo, maior a taxa de

isomorfismo nesse campo”, ou seja, mais as instituições assemelhadas tendem a apresentar uniformização de procedimentos.

O Quadro 1 demonstra três pilares – regulativo, normativo e cognitivo – sob os quais se fundam as instituições, analisados sob os aspectos de submissão, mecanismos, lógica, indicadores e legitimação.

Quadro 1 – Os três pilares das instituições segundo o neo-institucionalismo

ASPECTOS	PILAR		
	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
Base da submissão	Utilidade	Obrigação social	Aceitação de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação, acreditação	Predomínio e isomorfismo
Base da legitimação	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente apoiada, conceitualmente correta

Fonte: Gimenez, Hayashi Júnior e Grave (2008, p. 43), adaptado de Scott (1995)

Assim, num processo de institucionalização e de isomorfismo organizacional, os pilares regulativo e normativo são facilmente alcançáveis, mas o pilar cognitivo não o  , resultando em inconsistências estruturais, pois o isomorfismo mimético resulta na incorporação de princípios internalizados aceitos voluntariamente e culturalmente apoiados, permitindo uma estruturação baseada em conhecimento e socialmente validado (MENDES; VIEIRA; CHAVES, 2010).

Desta forma, o foco mais detalhado sobre o modelo neo-institucionalista das organizações é uma escolha de abordagem teórica, fundamentada por ser mais adequada ao estudo de instituições públicas e das políticas públicas. E como novo institucionalismo, permite três abordagens: 1) a histórica; 2) da escolha racional; 3) a sociológica (ANDREWS, 2005; HALL; TAYLOR, 1996).

Nesse sentido, o neo-institucionalismo compreende a realidade como socialmente construída, onde as instituições compõem um setor, campo ou sociedade, não sendo uma organização individual isolada do ambiente, considerando, ainda, que a instituição é composta por técnicas, mas também por elementos simbólicos (PECI, 2006).

Já o conceito de isomorfismo, inserido dentro do neo-institucionalismo, traz a reflexão de que não basta a adoção de uma metodologia pronta, como um pacote, para implementação em uma instituição, por simples processo mimético, sem que se considere os elementos simbólicos que compõem esta instituição, pois estes são determinantes para o sucesso ou insucesso da iniciativa.

Outros modelos dentro das teorias organizacionais contemporâneas podem ser considerados para explicar as razões que levam as organizações a tomar determinado caminho a despeito de outros possíveis, tais como os modelos: da ecologia organizacional, dependência de recursos, contingência racional, custo das transações, entre outros.

Considerando que nenhum dos modelos é perfeito para as explicações, é possível que exista uma combinação de aspectos de diferentes modelos capazes de explicar determinado fenômeno organizacional (HALL, 2004).

Nesta pesquisa, foi considerado que o modelo neo-institucionalista é o que mais se aproxima em explicar as razões pelas quais as organizações adotam determinada tecnologia de gestão, abordagem, filosofia, tecnologia ou método para resolução de determinado problema.

2.2 O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Esta seção cuida de buscar a compreensão do Gerenciamento de Processos de Negócio, seus fundamentos teórico-conceituais, sua origem histórica, sua finalidade, benefícios e resultados, fatores críticos de sucesso, forma de gerenciamento corporativo de processos, organização do gerenciamento de processos e tecnologias de BPM, além de levantar comparativos com outros modelos de ciclo de vida de BPM encontrados na literatura.

Conceitua-se, assim, o Gerenciamento de Processos de Negócio:

É uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2013).

Mais do que uma técnica, o BPM busca mudar a forma como as organizações gerenciam o fluxo de trabalho, proporcionando mudanças rápidas e inovação para otimizar o trabalho e o relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores, viabilizando um novo nível de apoio às operações e uma nova capacidade para monitorar e medir desempenho nos diversos níveis da organização (ABPMP, 2013).

O BPM apoia os processos da organização e auxilia em seu gerenciamento para promovendo adaptação e transformação contínuas, mas não se restringe a um processo de melhoria de processos, sendo principalmente uma ferramenta de transformação de processos, o que implica repensar, inovar e mudar paradigmas (ABPMP, 2013).

Articulando de modo integrado abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos que muitas vezes são aplicadas de maneira isolada, o BPM é uma visão holística de organizar, estruturar e conduzir o negócio, que reconhece o papel-chave de pessoas com habilidades e motivação, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhores produtos e serviços para os clientes (ABPMP, 2013).

Britto (2012) afirma que o Gerenciamento de Processos de Negócio é a mudança da mentalidade necessária a toda organização, com ou sem fins lucrativos, pública ou privada, que reconhece que seus processos são a chave para um bom planejamento e que um bom planejamento pode levar a melhores, mais desejados e necessários resultados.

Britto (2012) afirma, também, que BPM não é uma atividade burocrática e enfadonha, não é uma iniciativa contínua para documentação de processos e não é um trabalho criado para observar normas obtusas para se obter certificação.

2.2.1 Fundamentos e Origens

De Sordi (2012) considera que o BPM tem sua origem na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que considera o todo observado a partir da relação entre as partes, como elas se interconectam e como interagem organicamente, estruturando-se em

dois principais conceitos: a interdependência das partes e o tratamento complexo da realidade complexa.

Silva (2012) analisou o relacionamento entre a TGS e o gerenciamento de processos, concluindo que há contribuições da TGS para o BPM, sendo predominante em pesquisas europeias.

A TGS, portanto, tem como objeto “a formulação de princípios que são válidos para ‘sistemas’ em geral, qualquer que seja a natureza de seus elementos componentes e as relações ou ‘forças’ entre eles” (BERTALANFFY, 1968, p. 37).

Embora a TGS tenha surgido com Bertalanffy (1968), a abordagem sistêmica dos processos ganhou força na década de 1990 e foi denominada também como abordagem administrativa da gestão por processos quando do surgimento do movimento de reengenharia de processos (DE SORDI, 2012).

Segundo De Sordi (2012), Hammel e Davenport são considerados os precursores da gestão por processos quando publicaram os seus trabalhos relativos a reengenharia na década de 1990, mas cita Kast e Rosenzweig que, ainda na década de 1970, já afirmavam:

A estrutura hierárquica não está relacionada só com níveis organizacionais, fundamentando-se principalmente na necessidade de uma visão mais ampla ou de um conjunto de subsistemas que componha um sistema mais abrangente, para a coordenação das atividades e dos processos. Além da hierarquia estrutural, nas organizações complexas, também se desenvolve certa hierarquia de processos (KAST; ROSENZWEIG, 1976, p. 137).

A visão de processos de negócios nas organizações trouxe o questionamento sobre como administrar organizações orientadas por processos de negócio, que teve como resposta o desenvolvimento da abordagem denominada BPM (DE SORDI, 2012). Note-se que foi definido como abordagem, pois traz consigo a noção de filosofia, um conjunto amplo de diretrizes voltadas para a execução e capaz de comportar diversas metodologias, tendo significado diferente de metodologia, método e técnica (CHECKLAND, 2000).

De Sordi (2012) afirma que a busca por soluções eficazes levou as empresas a reverem suas estruturas organizacionais, passando pelo *Business Process Reengineering* (BPR) – de Hammer, Champy e também Davenport – e pelos projetos de redesenho gradual e contínuo dos processos de negócio e o *Business*

Process Design (BPD), que diferem entre si pelo escopo e velocidade, além de outras práticas segmentadas que não incorporam uma ampla abordagem filosófica de gestão, como é o caso do *Customer Relationship Management* (CRM), do *Supply Chain Management* (SCM) e do *Product Life-Cycle Management* (PLM).

Hammer (2014) afirma que o BPM tem dois antecedentes primários. O primeiro, baseado em Shewhart e Deming, com o Controle Estatístico de Processo (CEP), que culminou no movimento da qualidade total e na sua representação atual, o Seis Sigma (*Six Sigma*), analisando criteriosamente os processos e isolando as causas dos problemas de desempenho. O segundo antecedente foi o seu próprio trabalho conjuntamente com Champy (HAMMER; CHAMPY, 1994), com a reengenharia de processos, que trouxe duas importantes contribuições: uma clara definição do que é processo e o foco no desenho do processo em oposição ao processo de execução.

Hammer (2014) ainda afirma que o ciclo de BPM baseia-se no ciclo PDCA – *Plan, Do, Check, Act* ou Planejar, Executar, Verificar e Agir Corretivamente – de Demming, sendo adicionado o foco no desenho do processo e tendo em consideração o processo centrado em gerar valor ao cliente, portanto, com foco no resultado.

Dessa forma, a primeira onda de foco nos processos foi com base em Taylor, Demming e Juran e materializado em torno da TQM (*Total Quality Management* – Gerenciamento da Qualidade Total); a segunda onda, com a reengenharia de processos; e a terceira, com o BPM (ABPMP, 2013; BRITTO, 2012).

Os primeiros a considerar o BPM como a terceira onda de métodos e abordagens dos processos foram Peter Fingar e Howard Smith, em 2002, com o lançamento do livro “*Business Process Management: The Third Wave*” – Gerenciamento de Processos de Negócios: a Terceira Onda – e considerados, efetivamente, os criadores do conceito de BPM nas bases em que é utilizado hoje (BRITTO, 2012).

2.2.2 A abordagem por processos

O que torna o BPM uma abordagem diferenciada é como os processos são considerados: enquanto nas organizações tradicionais a estrutura é

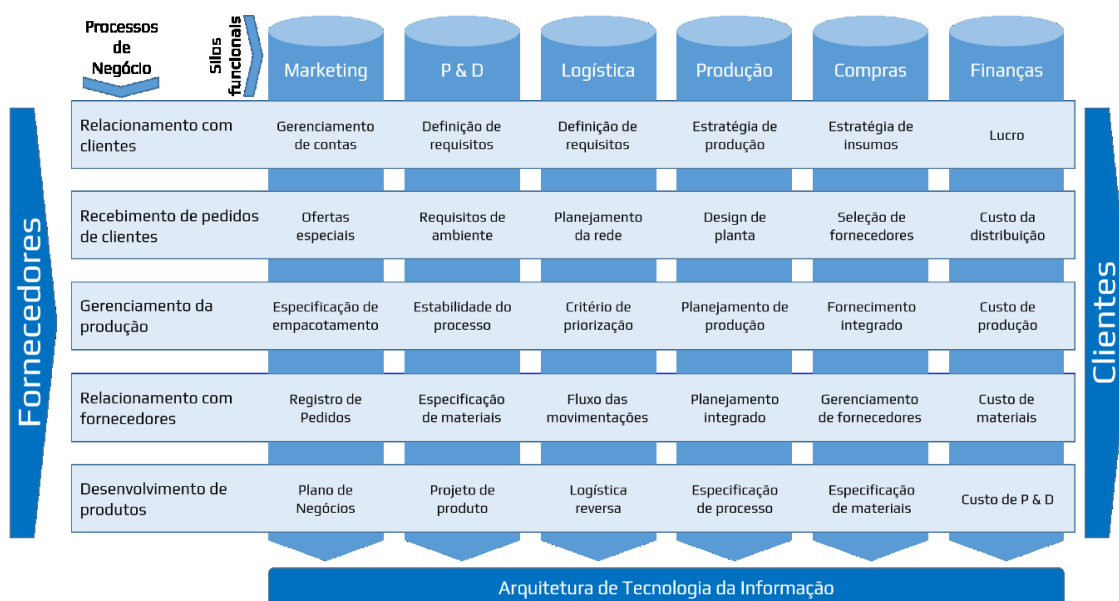
predominantemente organizada por funções, nas organizações que utilizam o BPM a gestão é orientada por processos (ABPMP, 2013; BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014; DE SORDI, 2012).

Nas organizações tradicionais, organizadas por especialidades funcionais verticalizadas – característico dos silos funcionais – o gerenciamento é feito com base na hierarquia de recursos e na delegação de responsabilidade de um nível para outro, sendo que a prestação de contas final é atribuída a partes interessadas, com um foco gerencial de cima para baixo e controle feito por indivíduos que têm a responsabilidade por conjuntos específicos de tarefas (ABPMP, 2013).

Rummler e Brache (2012) fazem uma importante constatação: quando se solicita a executivos que desenhem uma figura que represente seu negócio, eles tipicamente desenham o organograma da empresa ou do departamento a que estão ligados, ou seja, representam as caixinhas que compõem a estrutura verticalizada, funcionalmente dividida e as relações de comando hierarquicamente representadas.

Rummler e Brache (2012) denominaram o “fenômeno do silo” – “*the silo phenomenon*” – uma analogia aos silos de estocagem de alimentos, tal qual uma estrutura fechada, sem janelas, alta, afinada, confinada. A Figura 3 exemplifica a configuração dos “silos funcionais” com os processos de negócio.

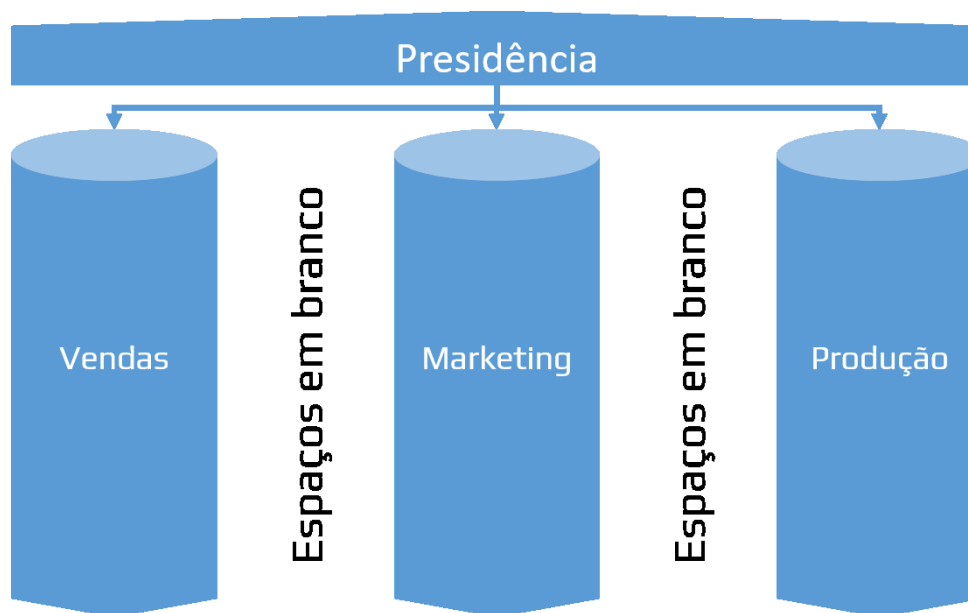
Figura 3 – Silos funcionais e organização por processos de negócios



Fonte: adaptado de Croxton et al. (2001, p. 31)

Entre os silos ficam aquilo que Rummler e Brache (2012) chamam de espaços em branco que ninguém administra, como pode ser verificado na Figura 4.

Figura 4 – Silos funcionais e espaços em branco



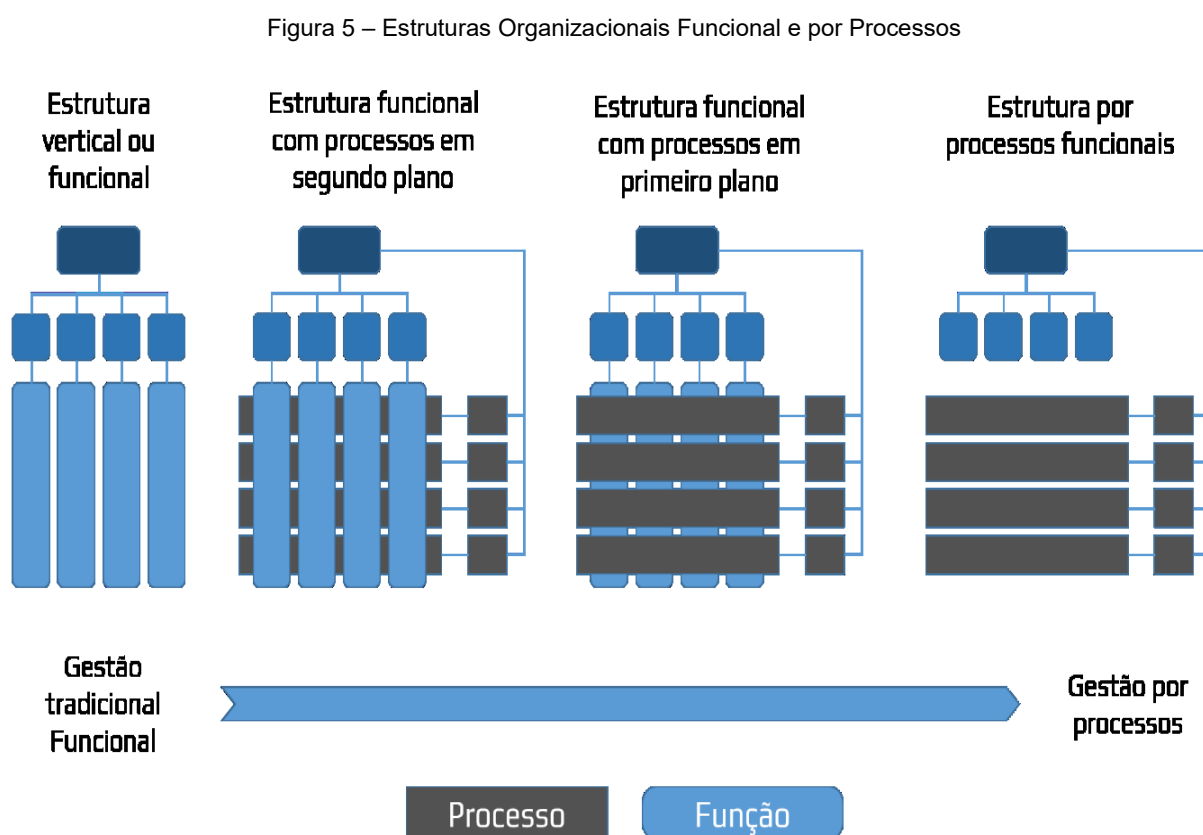
Fonte: adaptado de Rummler e Brache (2012, p. 5)

A outra visão é o da organização orientada por processos, chamada de estrutura horizontal ou visão sistêmica, onde é possível ver o cliente, os produtos e o fluxo de trabalho, e como estes fluxos permeiam os limites interfuncionais dos “silos”. Permite perceber, ainda, o relacionamento entre os fornecedores-internos e clientes-internos durante a produção dos produtos e serviços (RUMMLER; BRACHE, 2012).

Rummler e Brache (2012) ainda destacam a importância de considerar as interfaces da estrutura funcional, quando as especificações de produção estão sendo passadas de um departamento para outro, colocando o gerenciamento das interfaces como a principal contribuição dos gerentes para o processo dentro da perspectiva sistêmica da organização.

Nesta visão sistêmica, a estrutura funcional convive com a abordagem por processos, onde a responsabilização horizontal é pela entrega de valor ao cliente e, ao invés de exercer somente comando e controle, os gerentes de processos capacitam, orientam, defendem e apoiam os gestores funcionais e equipes que realmente executam o processo (ABPMP, 2013).

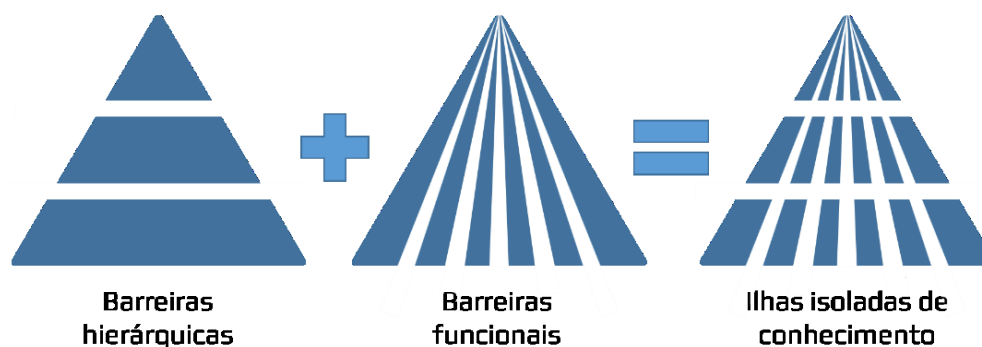
A Figura 5 apresenta quatro configurações possíveis dos processos e estruturas funcionais. Na primeira configuração, o predomínio absoluto da estrutura funcional vertical característica dos silos, em que os processos sequer figuram como importantes. Na segunda configuração os processos aparecem, mas em segundo plano em relação aos silos funcionais. Na terceira, os processos convivem com a estrutura funcional verticalizada, mas são protagonistas. Na quarta configuração, a gestão é completamente orientada por processos.



Fonte: adaptado de Paim et al. (2009)

Assim, algumas organizações podem criar estruturas híbridas, com processos transversais, que incluem uma dimensão de processo combinada com uma dimensão funcional, de produto ou geográfica. Outros podem dar um salto mais ousado estruturando-se quase inteiramente em torno de processos, o que não significa que o processo é a única dimensão de gerenciamento, medição de desempenho ou estruturação organizacional (ABPMP, 2013).

Figura 6 – Ilhas isoladas de conhecimento



Fonte: De Sordi (2012, p. 9); Probst, Raub e Romhardt (2009, p. 157)

Portanto, a estrutura verticalizada das organizações, originária dos princípios da Administração Científica, com dutos verticais de gestão especializados por funções e hierarquicamente estabelecidos, que, somados às barreiras funcionais, geram ilhas isoladas de conhecimento, evidenciadas na Figura 6, passa a ter um novo paradigma, de forma a eliminar as barreiras interfuncionais, reduzir ou eliminar as barreiras hierárquicas para uma organização que busca a melhoria contínua de forma integrada (DE SORDI, 2012; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2009).

2.2.3 Benefícios e Resultados do BPM

A visão de processos sobre a visão funcional permite combater os males da fragmentação como os atrasos, a sobrecarga de atividades que não agregam valor, os erros e a complexidade (HAMMER, 2014).

Para a organização, os resultados esperados são a criação de processos de alto desempenho, que operam com custos muito mais baixos, velocidades mais rápidas, maior precisão e assertividade, ativos reduzidos e maior flexibilidade (HAMMER, 2014).

Ao concentrar-se em desenhar seus processos de ponta a ponta, as organizações podem eliminar a sobrecarga de atividades que não agregam valor e garantir que seus processos operem de forma consistente ao nível do que são capazes (HAMMER, 2014).

Por meio do gerenciamento de processos, uma organização pode determinar quando um processo já não satisfaz as suas necessidades e as de seus clientes e por isso precisa ser substituído e isso se reflete na satisfação dos clientes e no nível de qualidade de serviço prestado (HAMMER, 2014).

Ainda, segundo Hammer (2014), milhares de organizações, grandes e pequenas, públicas e privadas, estão colhendo benefícios extraordinários por gerir os seus processos de negócio ponta a ponta.

De acordo com Burlton (2001), os processos de negócio são ativos da empresa assim como são os recursos humanos, os financeiros, as facilidades disponíveis e as informações, sendo veículo de sincronização dos demais recursos com os aspectos da mudança, e o conhecimento é o principal habilitador para ajustes da evolução de cada um dos demais recursos relativos à gestão por processos.

O BPM também atua sinergicamente com a Gestão do Conhecimento permitindo tornar explícitos os conhecimentos tácitos inerentes à execução dos processos, aflorando os conhecimentos internalizados e possibilitando que se torne de posse da organização. A difusão das melhores práticas e lições aprendidas permite à organização capturar o conhecimento prático e difundir para toda a equipe (CARVALHO *et al.*, 2010; DE SORDI, 2012).

2.2.4 Processos

A definição de “processo” utilizado pela ABPMP (2013) é “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” e são classificados em três tipos:

- 1) primários: são os processos essenciais ou finalísticos, de ponta a ponta, podendo ser interfuncionais e interorganizacionais;
- 2) de suporte: apoiam processos primários e de gerenciamento, agregando valor a outros processos, mas não diretamente ao cliente; e
- 3) de gerenciamento: destinados a medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio, também não agregando valor ao cliente.

O termo “processo de negócio” refere-se a diversas etapas de atividades executadas em sequência para a consecução de um objetivo, como fluxos de trabalhos que proporcionam agregação de valor atribuída pelo cliente final, podendo ser extensos e complexos, extremamente dinâmicos, distribuídos e segmentados, duradouros, automatizados, dependentes de pessoas e de difícil compreensão (DE SORDI, 2012; SMITH; FINGAR, 2003).

Hammer e Champy (1994) definiram processos de negócio como um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente.

Na visão de Rummler e Brache (2012), processos de negócio são uma série de etapas criadas para gerar um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isso estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente.

Davenport (1993) definiu o termo como uma organização de atividades de trabalho com início e fim e com entradas e saídas claramente definidas, com objetivo de gerar um produto especificado para determinado cliente ou mercado.

Todas essas definições são oriundas da TGS, que é a teoria base para a informatização das empresas e, em comum, afirmam que processos de negócios são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sobre a ótica do cliente final (DE SORDI, 2012).

Basicamente, existem quatro características-chave para qualquer processo, a saber: (1) entradas previsíveis e definíveis; (2) uma sequência lógica de fluxo; (3) um conjunto de atividades claramente definidas; e (4) um resultado previsível e desejado (BULLETPPOINT, 1996, apud ZAIRI, 1997).

2.2.5 Gestão por Processos

Detoro e McCabe (1997) definiram Gestão por Processos como uma estrutura gerencial orientada a processos em que gestor e executores são também pensadores que inspecionam resultados e redesenham seus sistemas buscando alcançar melhores resultados.

Lee e Dale (1998) consideram a gestão por processos como uma metodologia para gerenciamento sistemático com o objetivo de medição e melhoria de todos os processos da organização.

Para Zairi (1997), a gestão por processos apresenta grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio em razão das exigências da abordagem administrativa da gestão por processos, pois:

- requer o mapeamento e documentação das atividades;
- coloca foco no cliente;
- emprega sistemas de informação e estabelece procedimentos documentados;
- mensura e avalia o desempenho do processo;
- estabelece objetivos e níveis de entrega que podem ser incorporados como objetivos corporativos;
- emprega melhoria contínua para resolução de problemas;
- utiliza o *benchmarking* para alcançar altos níveis de competitividade ; e
- emprega mudança cultural, não se atendo apenas aos sistemas de informação e a estrutura organizacional mais adequada.

Segundo Ostroff (1999), a abordagem da Gestão por Processos possui alguns princípios fundamentais:

- organiza-se em torno de processos-chave multifuncionais ao invés de tarefas e funções;
- opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave;
- os times são o alicerce da estrutura organizacional e não os indivíduos;
- reduz os níveis hierárquicos;
- opera de forma integrada com clientes e fornecedores;
- fortalece a política de recursos humanos;
- utiliza a tecnologia da informação como ferramenta;
- incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências;
- redesenha as funções dos departamentos e áreas de forma trabalhar em parceria com os grupos de processos;
- desenvolve métricas para avaliação; e
- promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de colaboração e cooperação.

2.2.6 Modelos de ciclo de vida de BPM

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) analisaram dez modelos de ciclo de BPM: de Harrington, Esseling e Van Nimwegen (1997); Burlton (2001); Jost e Scheer (2002); Smith e Fingar (2003); Khan (2004); Zur Muehlen e Ho (2006); Havey (2006); Schurter (2006); Kirchmer (2006); e de Jeston e Nelis (2006). O ciclo de cada modelo está representado no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelos de ciclo de vida de BPM

MODELO	ETAPAS	CICLO
Harrington, Esseling e Nimwegen (1997)	Organização, Documentação, Análise, Design, Implantação, Gerenciamento	Contínuo
Burton (2001)	Modo de Estratégia (Contexto do Negócio e Arquitetura e Alinhamento); Modo de Design (Visão, Compreensão do processo, Renovação); Modo de Realização (Desenvolvimento, Implantação); Modo Operacional (Uso e Melhoria Contínua)	Contínuo apenas no modo operacional
Jost e Scheer (2002)	Design, Implantação e Controle	Contínuo
Smith e Fingar (2003)	Descoberta, Design, Desenvolvimento, Operação (Execução, Monitoramento, Interação, Controle), Análise	Contínuo
Khan (2004)	Modelar, Automatizar, Gerenciar, Otimizar	Contínuo
Muehlen e Ho (2005)	Análise organizacional, Especificação e modelagem, Implantação, Execução, Monitoramento, Avaliação	Contínuo
Havey (2006)	Requerimentos, Documentação, Arquitetura e Design, Desenvolvimento, Testes, Produção	Único
Schurter (2006)	Descoberta, Análise, Design, Validação, Integração, Implantação, Controle, Melhoria	Contínuo
Kirchmer (2006)	Estratégia, Especificação, Design, Otimização, Configuração, Customização, Geração, Medição e Monitoramento, Controle	Contínuo
Jeston e Nelis (2006)	Estratégia, Arquitetura, Lançamento, Compreensão, Inovação, Pessoas, Desenvolvimento, Implantação	Contínuo

Fonte: adaptado de Baldam, Valle e Rozenfeld (2014)

Esses modelos partem do pressuposto que a empresa já está preparada para o BPM, de maneira formal ou não, e são genéricos, ou seja, não é possível garantir um modelo ideal que abranja todos os casos de implementação. Os autores salientam que estes modelos servem como orientação para a prática, mas cada organização tem as suas diferenças na forma de implementação (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Essencialmente, os autores dos modelos citados por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) discordam em poucos pontos: geralmente em relação à ordem e agrupamento de etapas, a necessidade de uma ou outra etapa e quanto ao momento da execução. Portanto, há concordância em relação ao que deve ser feito, com variações apenas em relação a como deve ser feito (BALDAM, 2008).

Tomando como modelo referencial o estabelecido pela ABPMP (2009), Morais et al. (2014) fizeram comparações entre sete modelos de ciclo de vida de BPM analisando os trabalhos de Hallerbach, Bauer e Reichert (2008); Netjes, Reijers e Van der Aalst (2006); Houy, Fettke e Loos (2010); Zur Muehlen e Ho (2006); Van der Aalst (2004); Verma (2009); e Weske (2007).

O resumo das etapas do ciclo de vida destes modelos consta no Quadro 3. Da comparação, Morais et al. (2014) concluíram que há convergência moderada dos modelos analisados com o da (ABPMP, 2009), principalmente na análise, design e modelagem, implementação e no monitoramento e controle, com duas ou mais etapas em comum.

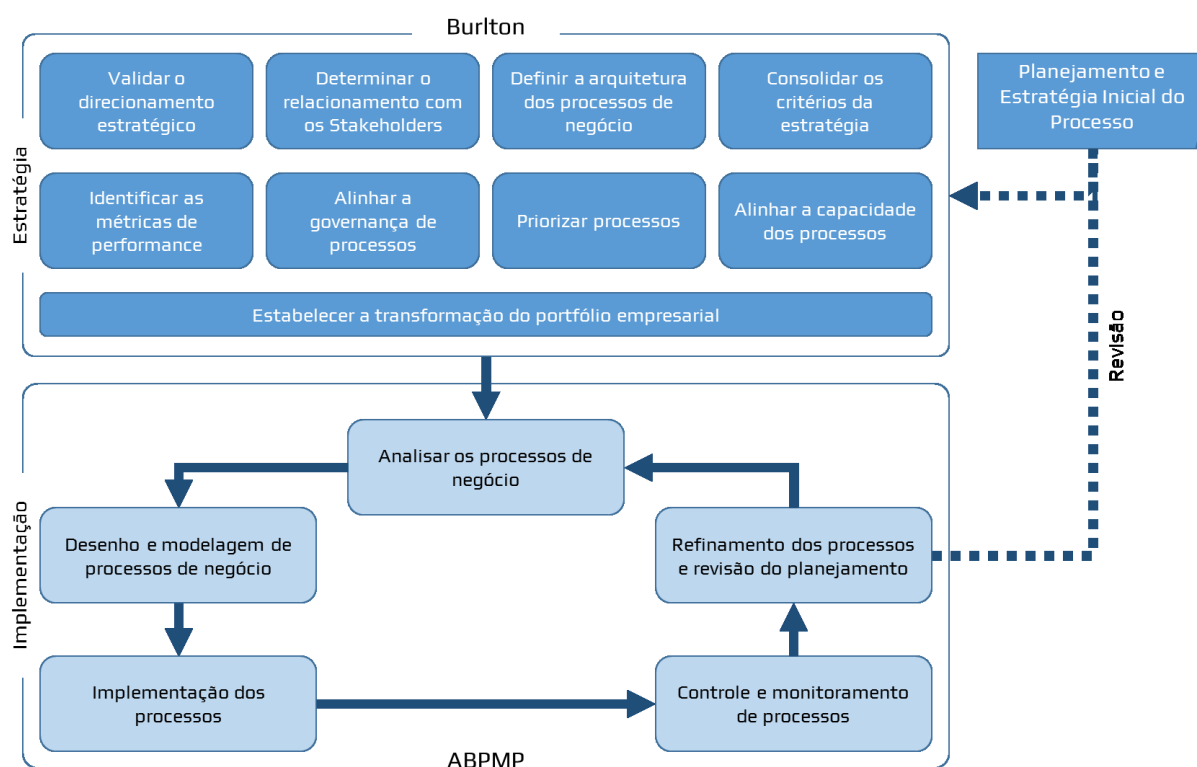
Quadro 3 – Alinhamento de estudos sobre modelos de ciclo de vida com o modelo da ABPMP

AUTORES							
Ciclo de vida do BPM (ABPMP)	Hallerbach et al. (2008)	Netjes et. Al. (2005)	Houy et. Al. (2010)	Zur Muehlen e Ho (2006)	Van der Aalst (2004a)	Verma (2009)	Weske (2007)
Planejamento e estratégia			Desenvolvimento de estratégia	Especificação de objetivos e análise ambiental		Definição de objetivos	Administração e <i>stakeholders</i>
Análise		Design	Definição e modelagem	Design	Design	Identificação de processos	Design e Análise
Design e modelagem	Modelagem	Configuração	Implementação	Implementação	Configuração	Classificação de processos	Configuração
Implementação	Frequência e seleção	Execução	Execução	Monitoramento	Execução	Escolha de processos	Operação
Monitoramento e controle	Execução e monitoramento	Controle	Monitoramento e controle	Avaliação	Diagnóstico	Definição de ferramentas e implementação de processos	Avaliação de performance
Refinamento	Otimização	Diagnóstico	Otimização e melhoria			Monitoramento de processo	

Fonte: adaptado de Morais et al. (2014, p. 425)

A etapa de planejamento não é observada em quatro dos modelos e a etapa de refinamento em três dos modelos: Hallerbach, Bauer e Reichert (2008), Netjes, Reijers e Van Der Aalst (2006) e Van Der Aalst (2004). Os que consideram o planejamento deram pouca ênfase à estratégia na definição da arquitetura dos processos (MORAIS *et al.*, 2014).

Figura 7 – Proposta de estrutura de BPM com ênfase em estratégia



Fonte: adaptado de Morais et al. (2014).

Conforme exposto na Figura 7, Morais et al. (2014) propuseram uma conjugação dos modelos de Burlton (2010) e da ABPMP (2009), onde a etapa de planejamento e estratégia do gerenciamento de processos segue os conceitos de Burlton, enquanto que as etapas de desenvolvimento do BPM seguem os conceitos da ABPMP.

2.2.7 O Gerenciamento de Processos Segundo a ABPMP

O objetivo desta seção é proporcionar uma visão panorâmica do corpo comum de conhecimento sobre o BPM proposto pela ABPMP para a implementação e gestão do Gerenciamento de Processos, tendo como perspectiva principal extrair o modelo de gerenciamento sugerido que, posteriormente, será tomado como base para o desenvolvimento de uma estrutura de referência de gerenciamento de processos para a UTFPR.

A ABPMP é uma organização internacional orientada e conduzida por profissionais de BPM que tem como missão promover a prática do Gerenciamento de Processos de Negócio e desenvolver o conhecimento na área (ABPMP, 2013).

A estrutura apresentada no Quadro 4 é a utilizada no CBOK, que é o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK), publicado pela ABPMP.

Quadro 4 – Estrutura do CBOK

Capítulo	Título
Capítulo 1	Introdução
Capítulo 2	Gerenciamento de Processos de Negócio
Capítulo 3	Modelagem de Processos
Capítulo 4	Análise de Processos
Capítulo 5	Desenho de Processos
Capítulo 6	Gerenciamento de Desempenho de Processos
Capítulo 7	Transformação de Processos
Capítulo 8	Organização do Gerenciamento de Processos
Capítulo 9	Gerenciamento Corporativo de Processos
Capítulo 10	Tecnologias de BPM

As 9 áreas de conhecimento do
BPM CBOK

Fonte: ABPMP (2013, p. 10)

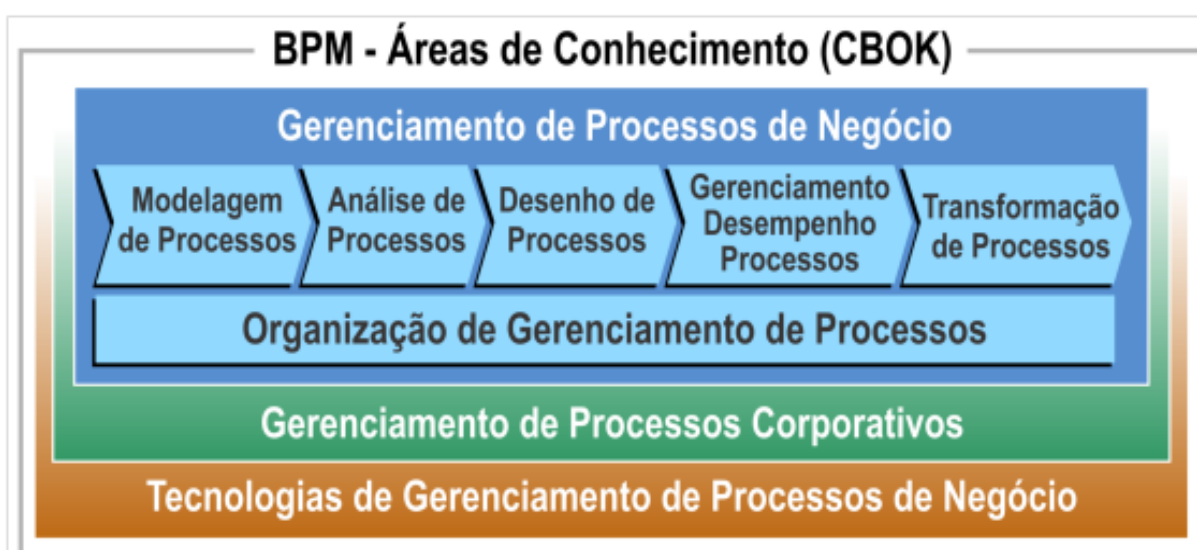
O CBOK tem a finalidade de responder quais são as competências e habilidades necessárias para colocar o BPM em prática e a responder o que é o BPM, mas não como implantá-lo, pois não é uma metodologia fixa (ABPMP, 2013).

Considerando que as definições relativas ao BPM estão consolidadas neste trabalho de caráter coletivo, discutido, debatido, pautado pelas experiências dos profissionais da área, validada no aspecto empírico, como é o caso do CBOK da ABPMP, a visão sobre gerenciamento de processos que é adotada toma como base este referencial.

2.2.7.1 O ciclo de vida do BPM conforme a ABPMP

É preciso ter em consideração que o modelo da ABPMP sistematizado no CBOK observa a organização apresentada na Figura 8, em que o BPM possui como ciclo de vida a modelagem, a análise, o desenho e o gerenciamento dos processos, podendo haver ainda a transformação de processos conforme o escopo adotado (ABPMP, 2013).

Figura 8 – Ciclo de vida do BPM segundo a ABPMP



Fonte: ABPMP (2009, p. 21)

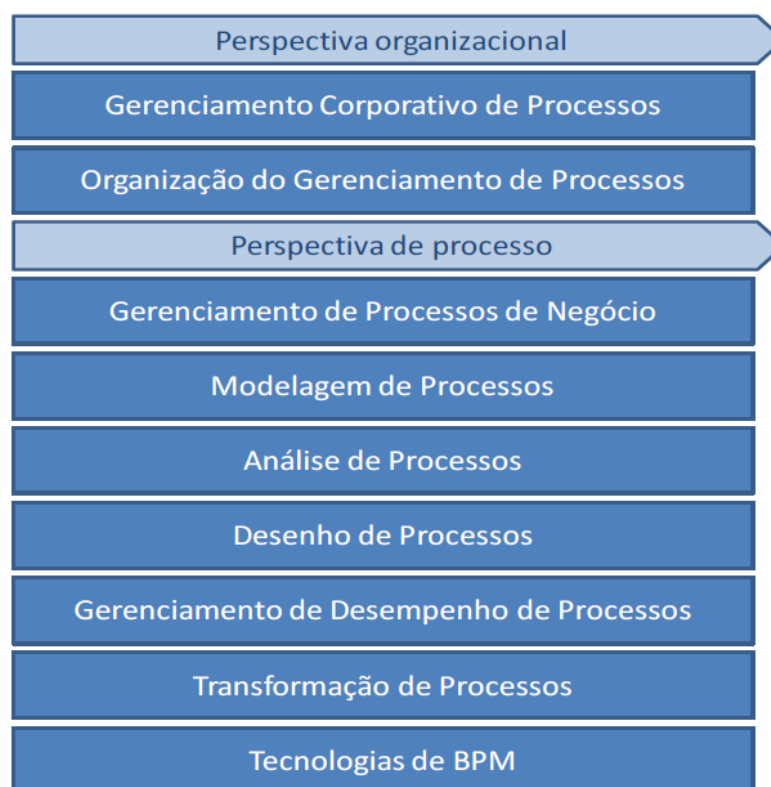
Na sua implementação, o BPM necessita de uma organização do gerenciamento de processos, podendo, conforme o escopo, advir de um gerenciamento corporativo de processos, bem como ser suportado por tecnologias para o gerenciamento de processos (ABPMP, 2013).

Adotar um escopo mais amplo ou mais reduzido depende de como a organização incorpora o BPM em sua estratégia organizacional e das necessidades que apresenta em relação a melhorias em seus processos (ABPMP, 2013).

Desta forma, as áreas de conhecimento do BPM propostas pela ABPMP são segmentadas em duas perspectivas de abordagem, conforme apresentado na Figura 9:

- a) perspectiva organizacional, mais ampla e estratégica; e
- b) perspectiva de processo, mais localizada, específica e prática, atuando diretamente sobre os processos.

Figura 9 – Perspectivas e áreas de conhecimento em BPM



Fonte: ABPMP (2013, p. 20)

Independentemente do número de fases que este ciclo de vida possua em cada organização, seu fundamento basilar é o ciclo PDCA de Demming: planejar, executar, verificar e agir corretivamente.

A continuidade desta seção segue esta estrutura, abordando primeiro a perspectiva organizacional, e, subsequentemente, a perspectiva de processo, muito embora possam ser abordadas independentemente, pois as áreas são inter-relacionadas e complementares entre si.

2.2.7.2 A perspectiva organizacional

Nesta perspectiva a abordagem tem caráter macroscópica sobre a organização como um todo, com finalidades de planejamento e alinhamento estratégico, considerando a identificação dos processos primários, de gestão e de apoio, bem como de preparação para a implementação, a alocação de recursos e a estruturação da arquitetura organizacional (ABPMP, 2013).

2.2.7.2.1 Gerenciamento Corporativo de Negócios

O BPM adotado como um sistema holístico é chamado de Gerenciamento Corporativo de Processos (EPM – *Enterprise Process Management*), incluindo em seu escopo desde a estratégia, até os valores, a cultura, as estruturas e papéis, processos ponta a ponta, metas e indicadores, tecnologias e pessoas, de forma a assegurar o alinhamento entre o portfólio e a arquitetura de processos com a estratégia e os recursos da organização e proporcionar um modelo de governança para o gerenciamento e a avaliação de iniciativas de BPM (ABPMP, 2013).

2.2.7.2.2 Organização do Gerenciamento de Processos

Ao implementar o gerenciamento de processos é comum que as organizações atribuam claramente responsabilidade pelo desenho, documentação e manutenção com novos papéis, relacionamentos e estruturas organizacionais, gerando uma mudança significativa no foco do gerenciamento e na maneira como o trabalho é realizado (ABPMP, 2013).

O que é fundamental é que a cultura da organização seja orientada por processos, na qual as pessoas estejam inseridas nos processos de maneira uniforme e consistente, uma vez que os processos contemplam um conjunto de normas, procedimentos, padrões, ferramentas, crenças e demais aspectos do

desenvolvimento humano que pessoas empregam para uma determinada finalidade (ABPMP, 2013).

Uma abordagem integrada e a interação dinâmica entre os diversos níveis organizacionais e suas variáveis podem ser mais facilmente observadas quando se usa uma matriz de desempenho – como demonstrada no Quadro 5 – para ilustrar e integrar os vários níveis de uma organização e suas preocupações, facilitando uma transição significativa rumo à organização orientada por processos (ABPMP, 2013).

Quadro 5 – Matriz de desempenho

Nível	Objetivos e medições	Desenho e implementação	Gerenciamento
Corporativo	Objetivos e medições da organização para o sucesso corporativo	Desenho e implementação corporativo	Gerenciamento corporativo
Processo	Objetivos e medições de processo para o sucesso do processo	Desenho e implementação de processo	Gerenciamento de processo
Trabalho ou executor do trabalho	Objetivos e medições de sucesso do trabalho/executor	Desenho e implementação de trabalho	Gerenciamento do trabalho/executor

Fonte: ABPMP (2013, p. 299)

Fato é que orientar a organização por processos integrando-a aos objetivos e medições organizacionais, bem como integrar o desempenho individual ao processo e aos diferentes níveis organizacionais, não são atividades simples. A visão interfuncional dos processos requer uma orientação organizacional explícita para a responsabilidade e propriedade pelo desempenho de processos (ABPMP, 2013).

2.2.7.2.2.1 Papéis na abordagem por processos

Organizações com maturidade em gerenciamento de processos perceberam que o papel de dono de processos é crítico e permanente na estrutura organizacional. Os papéis e responsabilidades na implementação do BPM

comumente são os apresentados no Quadro 6, não sendo fixos, existindo conforme o escopo e os requerimentos do BPM (ABPMP, 2013):

Quadro 6 – Papéis e responsabilidades em BPM

Papel	Responsabilidades
Dono de processos	pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio. A propriedade dos processos pode ser uma responsabilidade em tempo integral ou parcial.
Gerente de processos	coordena e gerencia o desempenho dos processos no dia a dia e lidera iniciativas de transformação de processos.
Analista de processos	realiza trabalhos de análise de processos e apoia o mapeamento, o desenho de processos em iniciativas de transformação.
Designer de processos	desenha novos processos e transforma processos de negócio.
Arquiteto de processos	responsável por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócio, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos.
Representante funcional	gestor funcional, incluindo membros de equipes operacionais que executam atividades no processo de negócio ponta a ponta.
Analista de negócios	responsável pelo levantamento de requisitos e propostas de solução de tecnologia da informação.
Especialista	pessoa que têm um profundo conhecimento sobre certas funções ou operações de negócio, frequentemente possuindo anos de experiência como participante em uma determinada operação do negócio.
Patrocinador	determina a direção e a estratégia do gerenciamento de processos de negócio, focando a organização em seus principais objetivos, alocando recursos e recompensa, podendo unificar as várias missões e grupos ao longo da organização e designar indivíduos para assumir papéis-chave em BPM.
Tecnólogos	ajudam a definir soluções de tecnologias de suporte e na definição de novas capacidades para os processos de negócio com base em tecnologias habilitadoras; prestam suporte em iniciativas de transformação de processos por meio de novas tecnologias enquanto asseguram que os padrões técnicos da organização são respeitados.

Fonte: adaptado de ABPMP (2013)

Com a maturidade do gerenciamento de processos vem a possibilidade de integração de vários processos para operar juntos, e como um todo, assegurar uma entrega efetiva de valor, o que traz à tona a necessidade de governança de processos (ABPMP, 2013).

2.2.7.3 A perspectiva de processo

Saindo da perspectiva organizacional, estratégica, para a perspectiva de processo, o BPM também pode ser considerado num escopo mais reduzido, em processos mais específicos ou num conjunto de processos (ABPMP, 2013).

A perspectiva de processo constitui a parte prática de implementação do BPM, onde a estratégia e a organização definida são colocadas em ação, impactando diretamente nos processos (ABPMP, 2013).

Esta perspectiva é composta pelas etapas de modelagem, análise e desenho de processos ou uma etapa de transformação de processos (ABPMP, 2013).

2.2.7.3.1 Modelagem de processos

O conjunto de atividades envolvidas para criação de representações de processos existentes ou propostos é o que se denomina de modelagem de processos. Pode prover uma perspectiva de ponta a ponta ou uma porção de processos primários, de suporte ou de gerenciamento. Requer um conjunto de habilidades técnicas para possibilitar a formalização, a compreensão, a comunicação e o gerenciamento dos componentes dos processos de negócio de maneira a criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento (ABPMP, 2013).

Modelo é uma representação simplificada de algo, de um conceito ou de uma atividade. Os processos de negócio podem ser expressos por meio de modelagem em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual, abstrata, até uma visão detalhada. Possui os seguintes elementos relativo a ilustrações e informações: ícones, que representam elementos do processo; relacionamentos entre os ícones; relacionamentos dos ícones com o ambiente; e como os ícones se comportam ou que executam (ABPMP, 2013).

Um modelo representa um estado específico de um negócio, podendo ser atual ou futuro, assim como os recursos envolvidos tais como pessoas, informações, instalações, automações, finanças, insumos etc., representando com precisão o funcionamento daquilo que está sendo modelado. Um modelo requer dados acerca do processo e dos fatores que afetam o seu comportamento (ABPMP, 2013).

Um processo pode ser representado por um diagrama, um mapa ou um modelo. Um diagrama é simplificado, mostra os elementos principais sem detalhes. Um mapa é mais detalhado que um diagrama, mostrando alguns relacionamentos importantes, assim como atores, eventos e resultados (ABPMP, 2013).

Podem ser envolvidos na criação de modelos estrategistas de negócio, gestores de negócio, analistas financeiros, auditores, analistas de conformidade, analistas de desempenho de processo, analistas de negócio, analistas de sistemas, entre outros, podendo haver um facilitador, um modelador e vários especialistas (ABPMP, 2013).

2.2.7.3.1.1 Níveis de processo

A descoberta de informação sobre os processos se revela em vários níveis de detalhe. O nível mais alto de abstração mostra o processo, que representa uma orquestração (visão lógica) de atividades (visão física) onde o trabalho e o fluxo de trabalho ocorrem (ABPMP, 2013).

À medida que há maior aprendizado sobre o processo, as informações coletadas podem ser atribuídas ao nível adequado no modelo de processos, permitindo fornecer detalhes adicionais para a informação do nível imediatamente superior (ABPMP, 2013).

O número de níveis e nomes podem variar conforme os métodos e convenções, mas o processo deve ser decomposto em um nível suficientemente baixo capaz de retratar e entender as tarefas que ocorrem e como se encaixam para produzir os resultados das áreas funcionais, tanto no *as-is* (momento atual, como é o processo agora) como no *to-be* (momento futuro, como o processo será) (ABPMP, 2013).

Os processos podem ser modelados a partir de várias perspectivas, por exemplo, representando O QUE deve ser feito para entregar um produto ou serviço para o cliente ou o COMO o trabalho será realizado (ABPMP, 2013).

2.2.7.3.1.2 Abordagens da modelagem

Podem ser de cima para baixo (*top-down*), do meio para fora (*middle-out*) ou de baixo para cima (*bottom-up*), variando de acordo com o propósito e escopo do esforço (ABPMP, 2013).

Abordagens de baixo para cima, centradas em fluxos de trabalho e tarefas, apresentam melhor resultado quando se busca modelar o funcionamento de áreas funcionais. No entanto, dependendo do objetivo da modelagem, a abordagem de cima para baixo é mais indicada. Por exemplo, em esforços de transformação de processos que começam com o desenvolvimento de um modelo de estado futuro e, em seguida, determinam o que precisa ser feito para implementar esse modelo (ABPMP, 2013).

2.2.7.3.2 Análise dos processos

Esta etapa proporciona o conhecimento comum de um processo já existente em seu estado atual (*as-is*) e como ele é executado para cumprir seus objetivos, sua capacidade, restrições e rupturas, podendo ser realizada por meio de várias técnicas, incluindo a modelagem, entrevistas, simulações, entre outras, podendo considerar o contexto, o levantamento dos pontos fortes, fracos, assim como identificar as oportunidades e ameaças. Esta etapa fornece embasamento à fase de desenho ou redesenho de processos (ABPMP, 2013).

Com isso é possível se ter compreensão da estratégia, metas e objetivos da organização; do ambiente e contexto do processo; do processo numa perspectiva interfuncional; das entradas e saídas incluindo fornecedores e clientes; do papel de cada área funcional e das interfaces dos processos; da escalabilidade, utilização e qualificação de recursos; das regras de negócio que controlam o processo; das métricas de desempenho; das oportunidades identificadas para aumentar a eficiência e a eficácia; entre outros aspectos (ABPMP, 2013).

A análise pode ser feita sempre que a estratégia dos negócios precise ser modificada, que o desempenho apresente problemas, que novas tecnologias sejam incorporadas, que o negócio passe por fusão-aquisição-cisão, que haja mudanças legais ou regulamentares, entre outras situações (ABPMP, 2013).

Quando há uma multiplicidade de processos a serem analisados, é necessário que a organização defina critérios de priorização e ordenação de análise. Pode-se iniciar por processos primários com forte interação com clientes, processos mais rentáveis, processos com maior impacto de mudança interfuncional, impacto na estratégia, ou de processos com desempenhos mais sensíveis quanto a prazos, custos, capacidade, qualidade, capital etc (ABPMP, 2013).

O que a organização precisa fazer, independentemente das ferramentas que utilizar, é definir: (i) um percurso metodológico e analítico que pode variar caso a caso, conforme o processo analisado; (ii) os padrões e métodos de coleta de dados; e (iii) a equipe de análise estabelecendo alguns papéis, como exemplificado no Quadro 7.

Quadro 7 – Definição de papéis e responsabilidades

Papel	Responsabilidade
Gerente do projeto de análise	<ul style="list-style-type: none"> • Decide com as partes interessadas a profundidade e o escopo da análise e como o processo será analisado • Gerencia o projeto de análise e facilita o avanço dos trabalhos • Ajuda o grupo na aplicação das técnicas analíticas escolhidas
Analista de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta informações, elabora modelos e realiza análise • Providencia documentação e reportes para partes interessadas
Especialista	<ul style="list-style-type: none"> • Provê <i>insights</i> nos processos de negócio • Provê <i>insights</i> na infraestrutura técnica e de negócio que provê suporte ao processo

Fonte: ABPMP (2013, p. 115)

A obtenção de dados e informações sobre o processo pode ser feita com auxílio de várias ferramentas, tais como: pesquisa, entrevista, *workshop* estruturado, conferências presenciais e via *Web*, observação direta, fazer ao invés de observar, análise de vídeo, simulação de atividades (ABPMP, 2013).

É de grande auxílio conhecer as interações que o processo faz com os clientes, o desempenho do processo, as interfaces e delimitações, as regras do negócio, a capacidade, os gargalos, as variações e variabilidades, os custos, o envolvimento humano, os controles sob o processo, os sistemas de informação (fluxo

de dados, regras do negócio de TI, sistemas aplicativos, sistemas legados, integração de sistemas etc.) (ABPMP, 2013).

Conhecidas as informações do processo, nada deve ser deixado de lado, tudo deve ser questionado, apesar de aspectos políticos. Uma vez analisado o processo, surgem as oportunidades de melhoria que podem ser imediatas, rápidas e de baixo custo (*quick wins*) (ABPMP, 2013).

Ainda, conhecidos os problemas para os quais não se vislumbra solução, todos devem ser analisados em busca das causas e tratados com ferramentas adequadas de solução de problemas, devendo ser considerados os custos, *lead time* (tempo de ciclo), identificação de padrões entre processos, análise de causa raiz, sensibilidade, riscos, *layout*, alocação de recursos, motivação e recompensa, qualidade, agregação de valor, conformidade legal, inter-relacionamento social (observadas a multiplexidade, reciprocidade, transitividade, centralidade, distância, vazios estruturais, pontes, densidade, coesão estrutural etc.) (ABPMP, 2013).

A etapa ainda requer um gerenciamento da informação coletada e analisada, com a respectiva documentação da análise, sendo oportunidade para alavancar a gestão do conhecimento da organização. (ABPMP, 2013).

2.2.7.3.3 Desenho dos processos

O desenho de processo aplica-se para mudanças mais amplas nos processos que impactam o alcance de metas e afetam as estratégias organizacionais, tendo o foco na satisfação dos clientes, numa perspectiva de fora para dentro. Aplica-se aos processos na sua forma ampla, interfuncional, de ponta a ponta, mas proporcionando visão das atividades intrafuncionais. Uma área funcional pode executar atividades para diferentes processos que são agrupados por tipo de trabalho necessários para executá-las e instanciadas e realizadas em uma ordem que promova eficiência (ABPMP, 2013).

O desenho formaliza os objetivos e os entregáveis, o organização e regras necessárias para produzir os resultados desejados, num fluxo que se baseia nos relacionamentos de atividades e competências, equipamentos e suportes à execução, tais como as tecnologias de produção e sistemas computacionais, incorporando tanto o desenho lógico quanto o desenho físico (ABPMP, 2013).

Mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual. O novo desenho deve resolver problemas existentes ou aproveitar oportunidades possibilitando que a organização se beneficie. Deve-se levar em conta que a cultura organizacional influencia como o trabalho é executado e a motivação dos membros da organização para o trabalho. A interação entre cultura processos e o programa de mudança exige monitoramento contínuo (ABPMP, 2013).

É necessário iniciar com uma revalidação das informações existentes e onde são usadas criando uma extensão da informação e dos modelos para mostrar como a operação funciona atualmente, a situação “*as-is*”. O escopo do desenho irá determinar a natureza da transformação. Se for interfuncional e tratar o processo ponta a ponta então a mudança será de natureza mais estratégica e demandará um compromisso de longo prazo (ABPMP, 2013).

Já a perspectiva de fora para dentro é um dos princípios centrais do gerenciamento por processos orientados ao cliente ao estabelecer a experiência dele como referência para desenho e implementação dos processos (ABPMP, 2013).

Os processos são desenhados em torno das interações com os clientes como um sistema puxado e as percepções dos clientes são a referência de avaliação da efetividade do processo. Na medida em que a organização amadurece em projeto de desenho de processos, o método se torna padronizado. No entanto, o padrão não deve ser uma camisa de força: o método deve ser customizado a cada projeto e deve refletir a complexidade, o escopo e a importância, buscando beneficiar o projeto (ABPMP, 2013).

2.2.7.3.3.1 Desenho de novos processos

Existem várias maneiras de abordar o desenho do novo processo que vão desde desenhos manuais em simples quadros brancos até sofisticadas ferramentas de *software* de modelagem, armazenamento e recuperação de informação de processo, mas há que se considerar que ferramentas ou métodos têm seus pontos fortes e fracos. As metodologias, técnicas e ferramentas corretas para definir o processo dependem do objetivo a ser alcançado, da cultura da organização, da necessidade de gerar aplicações e da infraestrutura disponível (ABPMP, 2013).

2.2.7.3.3.2 Mudança em processos existentes

O desenho dos processos é uma mudança crítica em qualquer eliminação ou adição de grandes áreas de trabalho e o mesmo é verdade para cada nível no modelo de processos porque afeta o nível superior e os níveis de baixo. Por isso é importante que todos os níveis sejam considerados um novo desenho (ABPMP, 2013).

Tudo deve ser analisado e visto como oportunidade para reduzir esforço, melhorar qualidade, eliminar problemas, aumentar a produtividade, eliminar desperdícios e defeitos e inovar. As atividades devem ser questionadas quanto a “o quê”, “onde”, “quando”, “por quê”, “como” e “por quem” (ABPMP, 2013).

Esta etapa deve ser aberta a ideias criativas e visionárias em como pensar o processo de negócio deve funcionar. Cada atividade executada deve ter uma razão específica para existir e deve contribuir diretamente com a entrega de um resultado de valor (ABPMP, 2013).

A definição de valor não se restringe ao valor gerado para o cliente, mas em valores financeiros para a organização, retenção de pessoal, melhoria na capacidade de competir, entre outros. Eliminar todo trabalho desnecessário exige que todos sejam convidados a pensar fora da caixa. O modelo “*to-be*” deve refletir a eliminação de trabalho que não agrega valor (ABPMP, 2013).

Os problemas anteriormente identificados devem ser eliminados assim como suas causas raízes. As causas devem ser localizadas ao nível de tarefa e podem também estar fora do escopo do desenho, de forma que é necessário identificá-las, observá-las, encapsulá-las e mitigá-las (ABPMP, 2013).

Sempre que possível o fluxo de trabalho deve ser simplificado e, nesse sentido, a filosofia *Lean* é uma excelente aliada no desenho de processos, tornando-os mais enxutos (ABPMP, 2013).

Na medida em que se avança no “*to-be*”, múltiplas versões paralelas vão sendo refinadas até que se chegue em um desenho que reflita a capacidade e a realidade tecnológica existente, podendo demandar a inclusão de tecnologias de gerenciamento de documentos no novo desenho e nos requisitos de interface, assim como o devido suporte por operações tradicionais de TI até novos requisitos de TI (ABPMP, 2013).

No desenho dos processos há que se considerar como princípios norteadores a sustentabilidade social e ambiental, minimizando o consumo de recursos, a pilhagem do meio ambiente, emprego de tóxicos, geração de lixo, degradação, desperdício e produção ineficiente (ABPMP, 2013).

O desenho de processos também provê fundamentos à terceirização de processos e o compartilhamento de serviços, uma vez que, em tese, todas as funções 'verticais' de negócio são terceirizáveis, permanecendo somente os processos 'horizontais' (ABPMP, 2013).

A criação de um novo desenho pode tanto criar um estado futuro que deverá ser implementado na sua totalidade de uma só vez ou um "*to-be*" ideal, cuja aplicação não seja possível no momento por ser muito onerosa, muito revolucionária, exija uma mudança tecnológica inviável etc., sendo admissível um gerenciamento evolutivo, em etapas, de forma que o "*to-be*" possa ser ajustado para aproveitar conceitos emergentes, melhorias tecnológicas e ferramentas inovadoras (ABPMP, 2013).

Segundo a ABPMP, 2013, ao final deve-se ter:

- o desenho completo;
- eliminado o trabalho que não agrega valor;
- problemas tratados;
- oportunidades de melhoria tratadas;
- regras justificadas e normalizadas;
- espaços em branco dominados;
- cenário de negócio aperfeiçoado;
- os impactos revisados nos níveis do modelo do processo;
- o uso de dados, transformações e fontes identificados e as interfaces com sistemas legados definidas;
- o fluxo simplificado;
- as novas automações e substituição de trabalho manual definidas e desenhadas;
- comparado com o "*as-is*" e avaliado quanto à melhoria;
- a governança do novo desenho concedida;

- o gerenciamento de desempenho, alertas e outros reportes definidos.

2.2.7.3.3.3 Desenho e a infraestrutura de Tecnologia da Informação

Desenhos de modificações em processos ou de novos processos podem impactar a infraestrutura de TI e na necessidade de suporte à comunicação, necessidades de interfaces com sistemas legados e movimentação de dados, incluindo o uso e a retenção de documentos, armazenamento e disponibilização de dados. Nesse sentido, pode ser necessária uma nova estratégia de TI (ABPMP, 2013).

Alguns problemas que a área de TI precisará observar são (ABPMP, 2013):

- qual software ou sistema tem melhor aderência às necessidades dos processos?
- há limitações na atual infraestrutura que restringem o desenho?
- o desenho pode ser implementado rapidamente?
- como uma mudança de tecnologia impacta na organização?
- uma abordagem iterativa pode ser aplicada?
- quais serão os custos da nova implementação (incluindo treinamento e aquisição de tecnologia)?
- há fornecedores que podem apoiar na implementação?

2.2.7.3.3.4 Desenho de serviços

O setor de serviço tem grande participação na economia, empregando muitas pessoas. Requer mais esforços e cuidados para que serviços sejam adequadamente desenhados, permanecendo efetivos a partir da perspectiva do cliente (ABPMP, 2013).

Em muitos casos, processos de serviços são complexos, pois as partes interagem de forma não linear, não sendo apenas resultante da somatória das partes, mas das interações complexas cujo comportamento não é fácil de prever e modelar. Uma das fontes de complexidade em serviços são as pessoas como clientes, provedoras, executoras ou parte interessada (ABPMP, 2013).

Processos de serviço são inerentemente centrados em pessoas e normalmente envolvem o cliente trabalhando em conjunto para criar valor. Em

serviços, os processos são primários justamente porque afetam diretamente o cliente em sua percepção de qualidade e valor tanto no processo quanto no resultado (ABPMP, 2013).

2.2.7.4 Desempenho dos processos

Nesta etapa se requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam definidos para se monitorar os processos em relação às metas definidas e, simultaneamente, o que medir e como medir.

A definição de desempenho de processo é: rendimento de um processo em termos de extrapolações de tempo, custo, capacidade e qualidade. Aplica-se tanto em nível de fluxo de processo (interfuncional) quanto em nível de fluxo de trabalho (intrafuncional) em que algum grau de gerenciamento de fluxo está ocorrendo para identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los. Implica controle de como o trabalho se desenvolve, resposta consistente a eventos, medição da qualidade (em tempo real) e controle sobre regras que direcionam o trabalho (ABPMP, 2013).

Em nível de fluxo de trabalho, o foco deve ser no movimento físico de trabalho de uma atividade para a próxima e nos locais onde os problemas ocorrerem. Em nível de fluxo de processo, o foco é no movimento de trabalho entre áreas funcionais e no que é entregue para a próxima área na sequência do trabalho ou fluxo de processo. Em ambos os níveis as medições devem ser consistentes – tempo, custo, capacidade e qualidade. A diferença é de contexto e em como a informação pode ser aplicada para melhorar a operação (ABPMP, 2013).

O desempenho dos processos deve alcançar ou exceder metas monitoradas por intermédio de indicadores de desempenho de processos (PPI – *Process Performance Indicators*). Esses indicadores preestabelecidos fornecem um tipo de estrutura para determinar como está o desempenho de uma parte do fluxo de processo ou de fluxos de trabalho, mas descobrir os padrões de referência com os quais a medição deve ser comparada é difícil. Derivam dos objetivos do processo e permitem controlar o desempenho em termos de tempo, custo, capacidade e qualidade (ABPMP, 2013).

Qualquer medição deve ser tratada em um contexto. Do contrário, não passará de uma sequência de números. Este deve ser específico para a organização ou para o fluxo de processo ou fluxo de trabalho. Quando o gerenciamento de desempenho de processos foca objetivos de negócio e favorece a transparência pode criar um ambiente saudável para que a organização prospere (ABPMP, 2013).

2.2.7.5 Transformação dos processos

Tem como finalidade encontrar a melhor maneira de executar um processo, podendo ser originada por novos equipamentos, novas aplicações, nova infraestrutura de tecnologia da informação, novas abordagens de negócio, ou seja, novas capacidades. Caso os processos estejam modelados, uma revisão pode ser feita para verificar sua atualização (ABPMP, 2013).

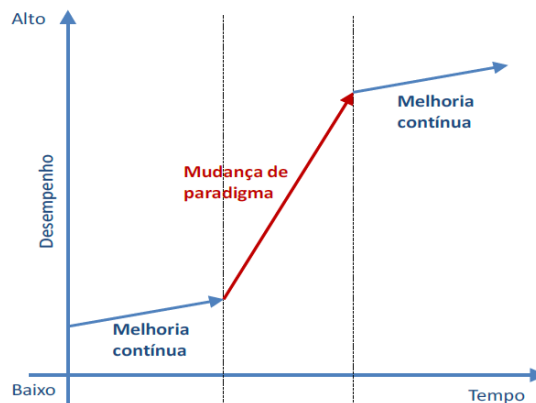
Durante a revisão é possível identificar melhorias imediatas e iniciar as modificações, o que permite obter benefícios de curto prazo até que a transformação maior seja completada (ABPMP, 2013).

A transformação de processos pode variar em amplitude desde melhorias incrementais até uma mudança de paradigma de ampla envergadura. São exemplos de transformações a Melhoria de Processos de Negócios – BPI (*Business Process Improvement*), o *Lean* (Sistema Toyota), o *Six Sigma* (Seis Sigma) e o Gerenciamento da Qualidade Total – TQM (*Total Quality Management*). De maior envergadura, existem transformações ocasionadas por Redesenho de Processos, a Reengenharia de Processos e a mudança de paradigma (ABPMP, 2013).

A Melhoria de Processos de Negócios – BPI – é uma mudança incremental para assegurar a continuidade dos processos com pequenas correções que se fizerem necessárias. Já o redesenho ou remodelagem de processos caracteriza-se por ser uma intervenção de maior envergadura, consistindo em repensar o processo de ponta a ponta, mas que mantém em grande parte os processos em seus conceitos fundamentais. Por sua vez, a reengenharia de processos consiste em ignorar o processo atual e fazer um redesenho radical a partir do zero. Tem por objetivo fazer uma nova abordagem do processo de forma criativa em termos de modelos de gestão, técnicas e tecnologias (ABPMP, 2013).

Já a mudança de paradigma resulta na reinvenção da organização de forma permanente que posiciona a organização como a única opção, sem concorrentes mesmo que temporariamente (ABPMP, 2013). A Figura 10 ilustra a ruptura que a mudança de paradigma causa pela adoção de uma inovação radical.

Figura 10 – Melhoria contínua e mudança de paradigma



Fonte: ABPMP (2013, p. 245)

A transformação radical deve ser uma ação estratégica com compromisso para que o negócio possa ser capaz de sobreviver e prosperar, bem como de se modernizar, atualizar e repensar como a organização deve operar no futuro (ABPMP, 2013).

Dessa forma, quando a melhoria contínua é insuficiente, requer-se uma mudança de paradigma para que a organização não desapareça. Assim, a transformação de processos abandona o processo anterior, ignorando-o por completo, para que um novo processo surja do zero. Conforme o CBOK: “É importante ter em mente nas iniciativas de melhoria de processos que não adianta melhorar aquilo que nem deveria existir” (ABPMP, 2013, p. 245). Os objetivos dessa transformação radical devem ser cuidadosamente considerados para assegurar que se tenha uma visão de longo prazo (ABPMP, 2013).

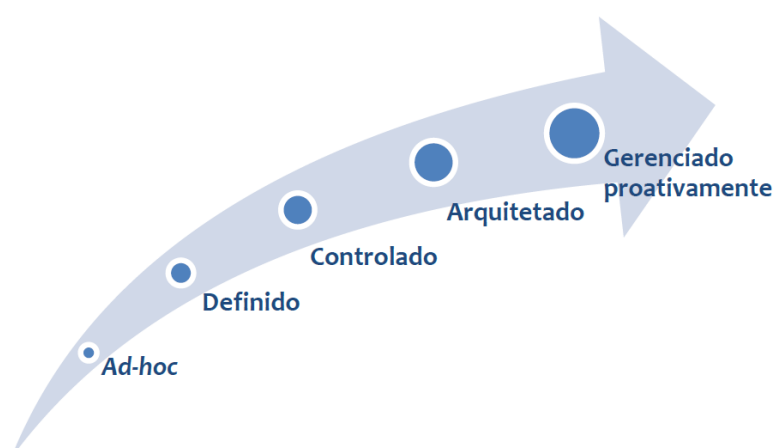
2.2.7.6 Maturidade do gerenciamento de processos

A maturidade do gerenciamento de processos de uma organização deve ser avaliada comparando-se onde ela está hoje e onde pretende ir. Qualquer modelo que seja escolhido para construir um roteiro de aumento de maturidade e de capacidade dos processos deve estar baseado em negócio e não em tecnologia. Tecnologia apoia processos, mas não define processos (ABPMP, 2013).

A aplicação do BPM em suas diversas etapas e ao longo do tempo fará a organização atingir um maior nível de maturidade em relação ao estado inicial (*ad hoc*), partindo-se de um projeto piloto em áreas não-críticas para ganhar *expertise* e ir avançando em melhorias, com aplicação do ciclo PDCA, fornecendo treinamentos e educação continuada, até atingir o limite de maturidade desejado ou possível (ABPMP, 2013).

Uma curva de maturidade é apresentada na Figura 11 demonstrando a sequência de evolução do gerenciamento de processos e níveis de maturidade, desde um estágio inicial (*ad hoc*), até uma fase em que o gerenciamento tenha os processos definidos, posteriormente controlados, arquitetados e gerenciados (ABPMP, 2013).

Figura 11 – Curva de maturidade em processos



Fonte: (ABPMP, 2013, p. 347)

O gerenciamento corporativo de processos deixa de ser uma área de conhecimento passando para um "estado" de institucionalização de processos na medida em que a organização amadurece em BPM, transformando-se 'conhecimento'

em 'cultura', mas que mesmo assim, requer um plano de treinamento e educação continuada (ABPMP, 2013).

2.2.7.7 Governança de Processos

A governança de processos engloba a elaboração, implantação e controle de políticas, regras, diretrizes, papéis e responsabilidades, procedimentos, ferramentas e instrumentos que coordenam o gerenciamento de processos. Esta deve ser clara e objetiva para proporcionar uma estrutura de autoridade e uma estrutura de colaboração que possibilitem a alocação adequada de recursos e uma coordenação eficiente de controle de atividades ao longo da organização, facilitando a tomada de decisão e definindo as atribuições e alçadas de responsabilidades (ABPMP, 2013).

Colaboram com a boa governança a criação do Conselho de BPM com a macro visão dos processos, assim como a criação do Comitê de processo, com a visão do processo específico (ABPMP, 2013).

Já o Escritório de Processos (BPMO – *Business Process Management Office*), também conhecido como centro de excelência BPM (*BPMCoE – BPM Center of Excellence*), é o dono do gerenciamento de processos de negócio da organização, voltado mais para o gerenciamento do que para os processos em si, tendo como finalidades (ABPMP, 2013):

- definir princípios, práticas e padrões de BPM;
- proporcionar ferramentas e métodos comuns;
- formar e educar sobre práticas e princípios de gerenciamento de processos de negócio;
- difundir a cultura BPM na organização;
- fornecer orientação, mentoria e treinamento em melhores práticas e padrões, reforçando a conformidade;
- prover recursos (humanos, ferramentas) para projetos de análise e desenho;
- identificar, monitorar, apoiar, consolidar e relatar a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização;
- garantir que os princípios, práticas e padrões de BPM sejam escaláveis ao longo do escopo atual e futuro da implementação de BPM;

- proporcionar governança no desenho global de processos;
- integrar processos de negócio em nível corporativo;
- criar e manter um repositório de processos;
- fomentar a inovação e mudanças de paradigma; entre outros.

2.2.7.8 BPM e Tecnologia da Informação

A área de TI tem um importante papel nas organizações, uma vez que, alinhada com os requisitos da gestão, é capaz de trazer excelentes resultados, não no papel de liderança do BPM, mas de apoio (ABPMP, 2013).

O que é necessário ter em consideração é que nem toda atividade carece de um *software* para ser executada, principalmente aquelas muito ocasionais cujo custo de implementação de um sistema não se justifique, da mesma forma que não se pode acreditar que um sistema informatizado por si só seja capaz de resolver um problema ou etapa do BPM (ABPMP, 2013; BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

A TI é uma forte aliada do BPM sob a ótica do gerenciamento de processos, uma vez que os processos, após desenhados e racionalizados, definem com mais precisão as reais necessidades de sistemas e seu impacto sobre os processos e seus resultados, assim como sua integração, que é fator de grande importância para evitar uma multiplicidade de sistemas fragmentados e incomunicáveis entre si (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014; DE SORDI, 2012; ROSEMAN; VOM BROCKE, 2015).

O que determina a tecnologia necessária para a operação dos negócios é a estratégia de negócio, refletidas no BPM, de forma que deve haver uma estratégia de tecnologia que se vincule à estratégia da organização que seja capaz de resultar numa arquitetura e infraestrutura realista (ABPMP, 2013).

Moore (2013), considerando sua experiência em grandes organizações públicas e privadas, afirma que é comum se deparar com pessoas com grandes habilidades em processos, *Lean Management*, *Six Sigma* e outras metodologias e ferramentas, atuando em áreas funcionais ligadas à Tecnologia da Informação e impressiona-se pelo fato que mesmo os especialistas em processos não saibam muito sobre a disciplina de BPM e nem sobre aplicações automatizadas para BPM. O autor

considera, ainda, que é um erro aplicar todo esse conhecimento e poder melhorar ou transformar um processo sem automatizá-lo quando é possível.

O papel da TI no gerenciamento de processos não pode ficar restrito a oferecer o instrumental para lidar com as fases do BPM, como o desenho, a modelagem, a implementação, a gestão dos processos, pois isso limitaria o uso da TI como facilitador dos processos de negócio (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015; SIDOROVA; TORRES; AL BEAYEYZ, 2015).

O papel da TI em relação ao processo de implementação do BPM é como ferramental, enquanto que a maior importância da TI se verifica quando aplicada aos processos de negócio. Baltzan (2016, p. 351) afirma que “geralmente, as companhias que implementaram soluções de BPM com sucesso são aquelas cujos grupos de negócios e de TI trabalharam juntos como um equipe coesa”.

Já os processos de negócio dependem de diversos recursos e os recursos informacionais são críticos para a efetividade e eficiência na execução de um processo, provendo capacidade de gestão da informação como suporte para captura de informações, armazenamento e acesso (KUMAR; WANG, 2015; SIDOROVA; TORRES; AL BEAYEYZ, 2015).

Davenport e Short (1990) consideram que processos de negócio e TI são parceiros naturais e se influenciam mutuamente, mas afirmam que a relação não é suficientemente explorada; se esta visão de alinhamento entre estratégia e desenho integrado fosse mais frequentemente praticada, as organizações poderiam obter maior sinergia e maximizar os resultados. Esta visão que é compartilhada por Grover, Fiedler e Teng (1994), Henderson e Venkatraman (1993), Meel, Bots e Sol (1994) e Teufel e Teufel (1995).

A infraestrutura de tecnologia potencializa ou restringe a automação dos processos, de forma que o alinhamento da área de TI ao negócio é fundamental para o sucesso do BPM, tendo duas abordagens: uma de suporte direto ao gerenciamento da implementação do BPM e outra de suporte direto aos processos de negócio (ABPMP, 2013).

Para o uso em BPM como suporte ao gerenciamento da implementação, o CBOK lista (ABPMP, 2013):

- *Business Process Analysis (BPA)*: modelagem em múltiplas dimensões;
- *Enterprise Architecture (EA)*: mesmo não sendo direcionada ao BPM, apoia a TI no desenho de processos na modelagem de negócio;
- *Business Rules Management Systems (BRMS)*: motor de regras; sistema de gerenciamento de regras de negócio, para definição de regras de negócio; armazenamento de regras; acesso a regras por aplicações;
- *Business Process Management Suite (BPMS)*: modelagem de processo; modelagem de fluxo de trabalho; definição de regras; simulação de operações de negócio; automação de processos; operação de negócio; acompanhamento de desempenho; monitoramento e controle de atividades;
- *Business Activity Monitoring (BAM)*: monitoramento de atividade de negócio; monitoramento de desempenho; medição de desempenho; reporte de desempenho;
- *Service Oriented Architecture e Enterprise Application Integration (SOA/EAI)*: abordagem de arquitetura corporativa para vincular recursos sob demanda, permitindo a criação de serviços de negócio interoperáveis que podem ser reutilizados e compartilhados entre aplicativos;
- *Enterprise Repository*: repositório corporativo com capacidade de armazenar a maioria das informações sobre o funcionamento da organização, entre outros.

Pela perspectiva do BPM, ou seja, na visão de negócio, a TI pode ser muito simplista e limitada ao uso de ferramentas simples de modelagem de processos, mas também pode ser ampla e usar BPMS para uma modelagem mais complexa. Na perspectiva da área de TI, tecnologias de BPM são ferramentas para automação de processos. Ambas as perspectivas precisam levar em consideração uma à outra, pois negócio e ambiente de TI devem trabalhar em conjunto, compreendendo quem será responsável pelo quê (ABPMP, 2013).

2.2.7.9 Resumo do Modelo da ABPMP

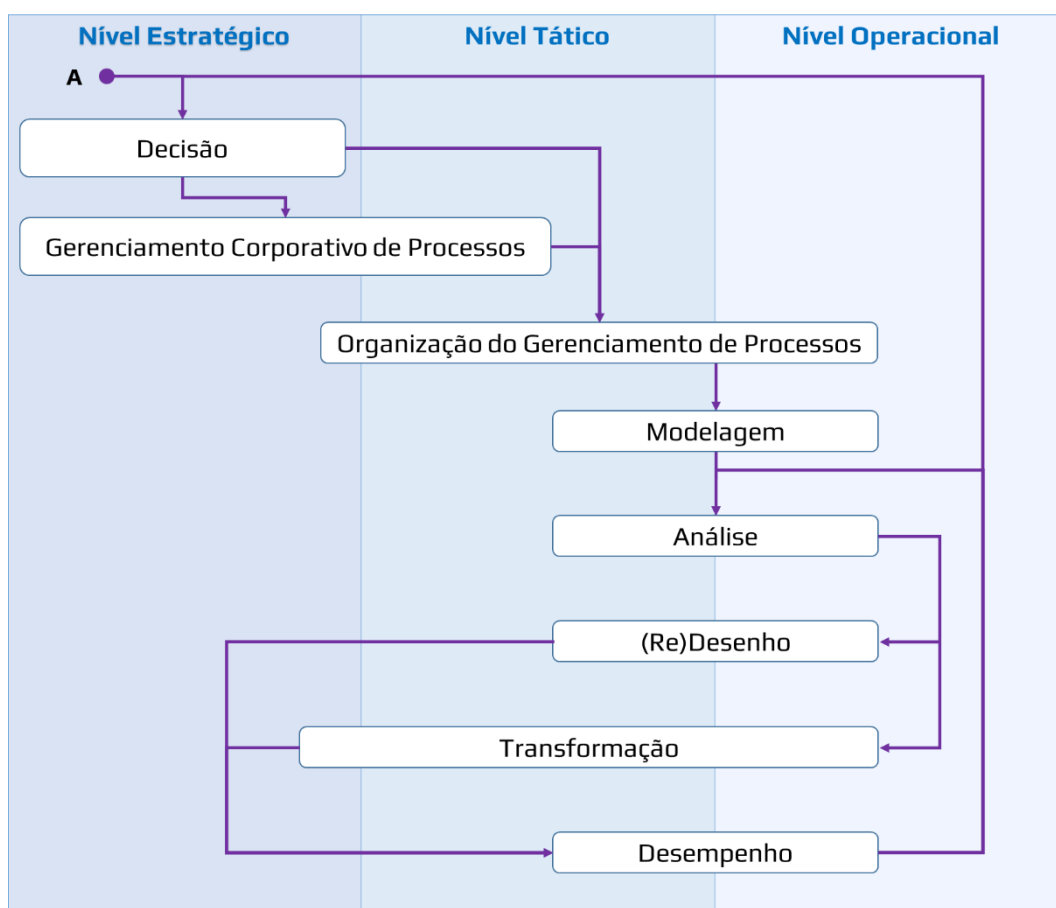
Esta seção sintetiza as visões do BPM segundo o CBOK da ABPMP (2013), sob os dois aspectos de gerenciamento que propõe: o gerenciamento para a melhoria

contínua e o gerenciamento da transformação de processos.

O CBOOK alerta que não se trata de um modelo de BPM e sim de um Guia para uma disciplina gerencial “concebido para auxiliar profissionais de BPM, fornecendo um panorama abrangente de conceitos, melhores práticas e lições aprendidas compiladas pela ABPMP” (ABPMP, 2013, p. 19).

A Figura 12 demonstra a visão geral do modelo baseado na ABPMP (2013). Sugere que o gerenciamento de processos seja implementado de forma corporativa, integrada à estratégia do negócio, sendo iniciada no ponto A da figura.

Figura 12 – Modelo de BPM baseado na ABPMP (2013)



Fonte: adaptado de (ABPMP, 2013)

Conforme o escopo definido pela organização, é possível que o BPM não seja incorporado formalmente ao nível estratégico, tendo papel mais tático, o que permitiria à organização ter um diretriz para a melhoria dos processos, sob responsabilidade dos níveis tático e operacional, cabendo ao nível estratégico apenas

dar suporte à implementação. Esta possibilidade também está retratada na opção de início indicada por B na Figura 12, quando o projeto se inicia diretamente com a Organização do Gerenciamento de Processos (ABPMP, 2013).

Com a visão estratégica somada ao conhecimento dos níveis tático e operacional é definida a Organização do Gerenciamento de Processos. Finalmente, sua implementação é realizada nos níveis tático e operacional. Havendo necessidade de ajustes apontados na etapa de desempenho, o ciclo pode ser reiniciado e assim, continuamente, o processo vai sendo aprimorado (ABPMP, 2013).

No entanto, pode ocorrer que, após a análise do processo, verifique-se que a simples remodelagem não seja suficiente para sanar os problemas, sendo requerida uma completa transformação. A transformação de processos é recomendada que seja feita a partir de um escopo amplo, com o Gerenciamento Corporativo de Processos, partindo do nível estratégico.

Como as transformações em processos são consideradas intervenções radicais, requerem amplo apoio do nível estratégico, embora o CBOK afirme que também é possível desenvolver uma transformação em partes do processo, dentro de áreas funcionais, e não somente de ponta a ponta, podendo, portanto, ter sua transformação realizada em um escopo menor, mas envolve sempre a decisão de nível estratégico (ABPMP, 2013).

Uma vez que a transformação de um processo tenha sido completada, pode-se dar continuidade ao ciclo de vida adotado para os processos em melhoria contínua.

Em conclusão, é possível verificar que, uma vez definido o gerenciamento corporativo de processos e/ou a organização do gerenciamento de processos (visão macro), o ciclo de vida pode girar “*n*” vezes dentro dos níveis tático e operacional, até que a organização conclua ser necessário realizar uma revisão em nível estratégico, reiniciando o ciclo a nível macro (ABPMP, 2013).

2.2.8 Fatores críticos para o sucesso do BPM

É preciso considerar que a implementação de qualquer mudança

organizacional não é simples e requer precauções. Dessa forma, o BPM apresenta-se como uma abordagem complexa dos processos, pois atua muito fortemente nas interfaces funcionais e afeta diretamente os produtos e serviços da organização e, conseqüentemente, o cliente.

Nesta seção, os fatores críticos para o sucesso indicam aquilo que deve ser observado com mais atenção e cautela, podendo ser facilitadores ou obstrutores conforme a abordagem e o tratamento que se dê ao fator, cabendo aos gestores analisarem, planejarem e estabelecerem estratégias para um melhor resultado.

Jeston e Nelis (2006) apresentam como fatores críticos ao sucesso na fase de planejamento a liderança, a experiência do gerente do projeto de implementação do BPM, a vinculação à estratégia organizacional, a arquitetura do processo, a abordagem estruturada para implementação do BPM, o gerenciamento da mudança na perspectiva das pessoas, o empoderamento das pessoas, o início e a conclusão do projeto, a sustentação do desempenho e a percepção de valor (Quadro 8).

Quadro 8 – Fatores críticos ao sucesso no planejamento do BPM

Fator crítico	Pontos a observar
Liderança	É necessário total e irrestrito apoio da alta administração, sem o qual não se deve nem começar; representa atenção, compromisso, financiamento, atenção e tempo, bem como atuar com entusiasmo em 'vender' os benefícios do BPM
Experiência do gerente do projeto	Deve ter habilidades significativas em gerenciamento de mudança de pessoas e gerenciamento das partes interessadas, bem como que o gerente de projeto seja oriundo do negócio e não da TI.
Vinculação à estratégia	Projetos não podem ser simplesmente táticos, de curta duração, mas estratégicos, de forma a agregar valor aos objetivos da organização.
Arquitetura do processo	É fundamental que haja uma abordagem sinérgica e coerente para garantir os benefícios máximos, com um conjunto de diretrizes e diretrizes de processo acordadas dentro da organização, já que a arquitetura do processo descreve os princípios de fundação do processo (ou BPM) dentro da organização e é a referência para todas as mudanças.
Empoderamento das pessoas	Líderes e equipes precisarão de apoio, não apenas através de treinamento tradicional, mas também através de <i>coaching</i> e orientação individual. Líderes de equipe e gerentes raramente têm tempo para trabalhar nos processos e treinar seus funcionários. As pessoas são o maior trunfo e não devem ser avaliadas em seu desempenho até que os sistemas, processos e estrutura tenham sido alterados para suportar o projeto BPM, objetivos e metas definidos, com comunicação eficaz e feedback.
Gerenciamento da mudança na perspectiva das pessoas	Os processos são executados por pessoas ou por pessoas apoiadas pela tecnologia. O gerenciamento da mudança humana pode ocupar de 25 a 35% do tempo, tarefas e esforços do projeto. Os aspectos de cada mudança nos processos e atividades precisam ser avaliados e atuados de forma compreensiva e empática.

(continua...)

Continuação do Quadro 8

Fator crítico	Pontos a observar
Abordagem estruturada	Sem uma abordagem estruturada e sistemática o projeto será caótico e terá riscos muito altos se a abordagem for com base em bom senso e intuição.
Início e conclusão do projeto	Todas as iniciativas de BPM dentro da organização devem ser alinhadas entre si e, uma vez concluídas, uma revisão crítica pós-implementação deve ser conduzida para garantir que as lições aprendidas sejam transferidas para projetos subsequentes.
Sustentação do desempenho	Um projeto tem um período de vida definido, mas é tarefa do projeto entregar processos que mantenham a vida (eficiência e eficácia) enquanto agregarem valor.
Percepção de valor	Processos só devem existir se contribuírem para criar valor para a organização. É fundamental reunir "vitórias rápidas" em todo o projeto que precisam ser avaliadas quanto a seus ganhos. Isso gera financiamento e dá mais impulso aos projetos de BPM. Sempre deixe que todos os interessados saibam dos benefícios obtidos com as implementações de ganhos rápidos – uma grande ferramenta de venda de BPM.

Fonte: adaptado de Jeston e Nelis (2006).

Na fase de implementação, Jeston e Nelis (2006) apontam a velocidade, eficiência, o equilíbrio, a coesão, o processo e o gerenciamento como fatores críticos ao sucesso (Quadro 9).

Quadro 9 – Fatores críticos ao sucesso na implementação do BPM

Fator crítico	Pontos a observar
Velocidade como eficácia	O objetivo é concentrar-se na realização dos benefícios dos processos com ganhos efetivos em curto espaço de tempo.
Eficiência	Toda a energia disponível e entusiasmo devem ser usados de forma ideal para realizar o resultado desejado, para tirar o melhor proveito de toda a equipe. O objetivo é garantir que todos contribuam o suficiente para alcançar os resultados desejados.
Equilíbrio	Necessário para garantir que o barco não vai inclinar ou virar, afetando a velocidade e eficiência. É conseguido combinando cuidadosamente a força, peso e experiência de todos os participantes para garantir que todos os elementos de implementação (gerenciamento, processo, pessoas, gerenciamento de projetos, recursos e informações) sejam considerados ao implementar uma solução.
Coesão	Necessária para assegurar que as equipes se comportem como uma só, com o mesmo ritmo e técnica, resultando numa velocidade extraordinária. É importante que todos os elementos de implementação estejam alinhados e não sejam tratados separadamente.
Processo	O processo é que dita a velocidade aos componentes e deve liderar, e as pessoas e a tecnologia devem segui-lo.
Gerenciamento	O gerente de projeto, diretor de processo ou patrocinador do projeto define a direção a seguir, equilibrando recursos, informações e pessoas de forma harmônica e equilibrada.

Fonte: adaptado de Jeston e Nelis (2006)

Baldam (2008, p.52) estabeleceu uma lista de fatores críticos de sucesso para a implementação, baseado em Davenport (1994); Harrington, Esseling e Van Nimwegen (1997); Smith e Fingar (2003); Harmon (2003); e Jeston e Nelis (2006):

- Apoio da alta direção, incluindo a presidência e alto escalão;
- Alinhamento das iniciativas de BPM à estratégia da organização;
- Gerente de BPM com experiência e competências necessárias;
- Uma estrutura de orientação ao BPM que seja clara e objetiva, que inclui o Manual de Processos;
- Estratégias para tratar a gestão de mudança;
- Capacitação de pessoas envolvidas;
- Conclusão de projetos de processos que devem ser iniciados e finalizados, não deixando a percepção de que não adiantou o esforço aplicado;
- Percepção que nenhum processo é estático. Uma companhia para continuar bem-sucedida deve ter habilidade para montar, desmontar e remontar suas atividades, adaptando-se às diversas variações de mercado e ambientais;
- Ter um desempenho sustentável, com trabalho continuado e sem paradas que caracterizem o trabalho como sendo pontual e eventual;
- Mostrar, de preferência com dados concretos, os benefícios alcançados, a agregação de valor alcançada, o alinhamento à estratégia obtido, entre outros.

Segundo a ABPMP (2013), para realizar qualquer mudança, as pessoas precisam saber e entender as razões que levam à necessidade da mudança para que possam incentivar e apoiar o processo. Para isso, é necessário:

- haver uma visão clara sobre a transformação, o que contribui para que as pessoas entendam e colaborem com as transformações;
- que a linguagem seja clara e precisa para evitar mal compreendidos e poupar energia corrigindo informações truncadas, portanto, a comunicação é ferramenta fundamental;
- que haja comprometimento gerencial expresso por parte da alta administração como patrocinador;
- que a liderança executiva seja engajada ativamente, com comprometimento expresso, com capacidade de decisão e negociação;
- gerenciar a mudança cultural com estratégia e técnicas para uma transição de um estado para outro, envolvendo pessoas de diferentes grupos, de forma a monitorar o moral e o clima organizacional;
- considerar sempre que as pessoas provêm conhecimentos, habilidades e atitudes, portanto, a motivação e a criatividade são fundamentais de serem fomentadas na implementação e melhoria contínua;

- destacar os pontos positivos, que são muitos, para a organização e para as pessoas envolvidas nos processos de negócio;
- gerenciar o envolvimento das partes interessadas, para que cada um compreenda o seu papel na implementação e na melhoria contínua;
- treinar, capacitar, desenvolver, orientar, dar diretrizes claras, delimitar o escopo, definir as alçadas de responsabilidade;
- conhecer a infraestrutura e os sistemas legados da área de TI e os fatores contribuintes e os limitantes ao papel da TI à implantação do BPM e aos processos de negócio; e
- ter sempre o foco no cliente, ou seja, todos os processos de negócio devem ser pensados a partir do que eles necessitam e que precisa ser atendido, pois os processos devem ser estruturados a partir daí.

2.2.9 As Organizações Públicas e o Gerenciamento de Processos

Quando se fala em processos de negócio em órgãos governamentais, o termo parece não ser adequado para descrever as atividades que a administração pública desenvolve, uma vez que o termo “negócio” é utilizado no Brasil mais comumente para designar atividade comercial.

No Grande Dicionário Sacconi (SACCONI, 2010), “negócio” é transação comercial, comércio, relações ou interesses comerciais. No Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa (FERREIRA, 1988) é definido como comércio, tráfico, relações comerciais, negociação, transação, empresa. No Moderno Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa (WEISZFLOG, 2000) o termo é definido como transação comercial de qualquer natureza, comércio, empreendimento comercial, industrial ou financeiro, transação em que há ganho ou proveito, tráfico, empresa. Assim, verifica-se a inadequação do termo quando colocado sob a ótica do serviço público.

Do ponto de vista técnico, considerando que o ponto de partida para o modelo de BPM escolhido pelo autor para a sequência deste trabalho é o baseado no CBOK da ABPMP (2013), “negócio” é tudo aquilo que as pessoas que compõem uma organização realizam para prestar um serviço ou oferecer um produto a seus clientes. Essa colocação ainda é incompleta, uma vez que faltam bases acadêmicas para definir o negócio-público, assim como o que é o cliente-público.

Em busca de um conceito mais adequado ao termo, os parágrafos que seguem buscam construir uma visão mais adequada do negócio público.

No CBOOK da ABPMP são feitas as seguintes citações abordando o BPM em organizações públicas:

O termo "negócio", conforme utilizado no BPM CBOOK, refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de negócio (ABPMP, 2013, p. 35).

BPM pode ser aplicado a organizações de qualquer porte, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, com o objetivo de direcionar os recursos organizacionais (ABPMP, 2013, p. 42).

Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais (ABPMP, 2013, p. 45).

Gerenciamento de processos é um importante instrumento para auxiliar organizações públicas e privadas a alcançar resultados (ABPMP, 2013, p. 227).

Esses princípios combinados com uma substancial mudança no papel dos profissionais que trabalham com BPM – áreas de processos assumindo um caráter mais estratégico e menos operacional, consultores assumindo funções de educadores em vez de realizadores e indivíduos participando dos processos e mantendo atualizadas suas contribuições – representam uma possibilidade maior de sucesso da implementação de BPM em organizações públicas e privadas (ABPMP, 2013, p. 232).

Observa-se, num primeiro momento, que as referências a “público” citadas pela ABPMP (2013) são genéricas e inseridas num contexto abrangente que não é capaz de explicar ou colocar as particularidades do setor público em questão.

Para Marume, Jukenkanda e Namusi (2016) a Administração Pública e a Administração de Empresas tem muito a ensinar uma à outra, sem necessidade de dominar uma à outra. Henry Fayol, Mary Parker Follett, Lyndall Urwick, entre outros, fazem parte de um grupo de pensadores da Administração que consideram não haver distinção entre administração pública e administração de organizações privadas. Ambas requerem as mesmas funções básicas de planejamento, organização,

comando e controle e, para funcionar adequadamente, todas precisam observar os mesmos princípios gerais (MARUME; JUBENKANDA; NAMUSI, 2016). Eles sintetizam as visões dos autores que analisam no Quadro 10.

Quadro 10 – Diferenças entre Administração Pública e Privada

Fator diferencial	O que diferencia
Supremacia da legislação e política	A administração pública está sujeita a direção política, controle e liderança. Esta é a principal distinção entre os dois. Organizações governamentais não são meramente entidades administrativas, são e devem ser organismos políticos.
Amplitude do escopo, impacto e complexidade	Organizações públicas tem amplitude de escopo, impacto e complexidades, afetando e sendo afetadas por quase tudo que existe ou se move em nossa sociedade. Seu entendimento mais completo requer a sabedoria do antropólogo, do historiador, do economista, do sociólogo, do cientista político, do fazendeiro, do trabalhador, do comerciante, do industrial, do banqueiro, do político, do filósofo e de muitos mais.
Numa democracia, a responsabilidade pública representada pela <i>accountability</i>	A responsabilidade pública é a marca da administração pública em uma democracia, estando sujeita à fiscalização exercida pela imprensa, partidos políticos, grupos de pressão, e assim por diante, às quais empresas privadas não se sujeitam na mesma amplitude.
Vinculação ao princípio da igualdade e consistência em suas ações	A administração pública tem de ser consistente no tratamento igualitário a todos os cidadãos e classes. Seus atos e decisões são regulados por leis, regras e regulamentos uniformes. Empresas, por outro lado, podem praticar tratamento preferencial.
Dependência de financiamento externo	As finanças da administração pública são controladas pelo legislador, que autoriza a arrecadação e as despesas do poder executivo. A administração privada, por outro lado, não está sujeita ao princípio do controle financeiro externo.
Vinculação ao princípio da motivação na promoção do bem comum	A administração pública é caracterizada por um motivo de serviço, que é servir ao público e promover o bem-estar da comunidade. A administração privada, por sua vez, é caracterizada por motivos de lucro e não por serviço social. Seu objetivo é maximizar o lucro.
Estrutura legal	A administração pública tem de funcionar com um quadro legal, isto é, dentro dos limites estabelecidos pelas leis, regras e regulamentos. Isso torna a administração pública rígida em seu funcionamento. A administração privada, por outro lado, está relativamente livre de tais limites e goza de flexibilidade na operação.
Natureza das funções	A administração pública difere da administração de negócios na natureza das funções desempenhadas: (a) É mais abrangente do que a administração privada, ou seja, abrange uma gama mais ampla de atividades; (b) Suas atividades são mais urgentes e vitais para a própria existência da sociedade; e (c) Seus serviços, às vezes, tendem a ser monopolísticos como, por exemplo, defesa.
Anonimato em uma estrutura burocrática	A administração pública funciona de forma anônima, caracterizado pela doutrina do anonimato, que é a contrapartida dos princípios da responsabilidade ministerial. Assim, o ministro assume a responsabilidade pelas ações dos funcionários públicos que trabalham sob sua gestão.
Medida de eficiência	A administração pública difere da administração de negócios na medida da eficiência. O uso de recursos ou ganho em lucro é o critério de medir a eficiência na administração privada, mas inadequado para medir a eficiência na administração pública. Três tipos de eficiência são relevantes na administração pública, conforme Johnson (1963): (a) eficiência administrativa ou de gestão, assim como para a administração privada; (b) eficiência das políticas, ou seja, tomar as decisões certas e escolher os programas apropriados; e (c) eficiência do serviço, isto é, satisfação da clientela.

Fonte: adaptado de Marume, Jukenkanda e Namusi (2016).

Em contraposição, Marume, Jukenkanda e Namusi (2016) citam que Paul Appleby, Josia Stamp, Herbert Simon e Peter Drucker consideram que a Administração Pública e a Administração de Empresas divergem principalmente quanto aos meios, objetivos e valores; possuem diferentes propósitos; produzem diferentes contribuições para sociedade; têm diferentes finalidades, assim como diferentes requisitos de performance, resultados e eficiência.

Note-se que os autores usam o termo “*public administration*” para designar a administração pública e o termo “*business administration*” para administração de negócios, se referindo a administração de empresas privadas, portanto, o termo “*business*”, também no Inglês, possui utilização voltada para as empresas privadas, com fins lucrativos (MARUME; JUBENKANDA; NAMUSI, 2016; SIFFIN, 1962).

Drucker (2012), tratando sobre organizações de serviço, entre eles os serviços públicos, afirma que não há divergência significativa quanto à maneira de se trabalhar e de se organizar a estrutura gerencial quando comparadas às empresas de negócio (referindo-se a empresas que produzem “produtos” tangíveis). Para o autor, as instituições de serviço e as empresas diferem fundamentalmente em seu “*business*”: são diferentes em propósito, possuem diferentes valores, diferentes objetivos e fazem diferentes contribuições à sociedade. Afirma, ainda, que a performance e os resultados divergem bastante, e significativamente, entre as instituições de serviço e as empresas (DRUCKER, 2012).

Para Siffin (1962), entre os fatores que tornam a administração pública diferente da administração de empresas estão os objetivos e a racionalidade. Enquanto a administração pública é mais burocrática, a administração de empresas é mais racional, com objetivos mais tangíveis, razoavelmente coerentes e sujeitos a um bom grau de controle, medida em termos de perdas e ganhos.

Os objetivos das organizações públicas normalmente desafiam a quantificação adequada, pois a organização administrativa pública típica exerce uma variedade de efeitos complexos e, ocasionalmente, até mesmo inconsistentes, e essa complexidade se reflete na sua organização, suas políticas e seus métodos de funcionamento (SIFFIN, 1962).

Siffin (1962) ainda chama a atenção para o denominado interesse público, que pode ser o equivalente à lucro nas organizações com fins lucrativos; assim, o

“lucro” no serviço público seria “atender ao interesse público”. O autor frisa que este lucro público pode ser medido concretamente em alguns casos, mas que seria resguardado sempre que a ética, a honestidade, o controle, a integridade e a eficiência pública fossem observadas.

Dessa forma, não há na literatura referencial específico que trate de definir com profundidade e precisão o que é “negócio público”, que, embora encontrado em artigos e publicações, não tem definição do termo, apenas faz referência a ele numa ideia de atividade desenvolvida por uma organização pública.

O negócio público aqui pode ser considerado como atividade de interesse público resultante de um diálogo sobre valores compartilhados entre indivíduos, grupos de interesse e governo, cujos clientes são os cidadãos. Tal abordagem se baseia em Denhardt e Denhardt (2007), que propõem o *New Public Service* como alternativa à velha administração pública e ao *New Public Management*, mudando o foco da atuação do serviço público, para:

- servir cidadãos, não clientes;
- buscar o interesse público;
- valorizar a cidadania sobre o empreendedorismo;
- pensar estrategicamente, agir democraticamente;
- servir ao invés de orientar;
- reconhecer que a *accountability* não é simples; e
- valorizar as pessoas e não somente a produtividade.

De acordo com autores abordados nesta seção é possível, portanto, extrair que o negócio público se refere a atividades desenvolvidas por uma organização pública para atender as necessidades dos cidadãos em conformidade com o interesse público, tendo em consideração que a eficiência dos processos desenvolvidos para atender estas necessidades observa tanto fatores de ordem econômica como de ordem social (DENHARDT; DENHARDT, 2007; DRUCKER, 2012; MARUME; JUBENKANDA; NAMUSI, 2016; SIFFIN, 1962).

Com base nisso, o gerenciamento de processos aplicado a organizações públicas deve observar as particularidades do setor público, considerando que os

ganhos a serem obtidos não são apenas de natureza pecuniária, de eficiência e produtividade, mas também em valor atribuído pelos cidadãos na qualidade de clientes dos processos de interesse público, percebido como lucro social (BECKER *et al.*, 2007; GULLEDGE JUNIOR; SOMMER, 2002).

A eficiência, por sua vez, pode ser medida não apenas com base na eficiência econômica, mas do conjunto da eficiência administrativa ou de gestão (em que se insere a eficiência econômica), na eficiência das políticas em tomar as decisões certas e escolher os programas apropriados e na eficiência do serviço prestado sob a ótica da satisfação dos cidadãos usuários (JOHNSON, 1963).

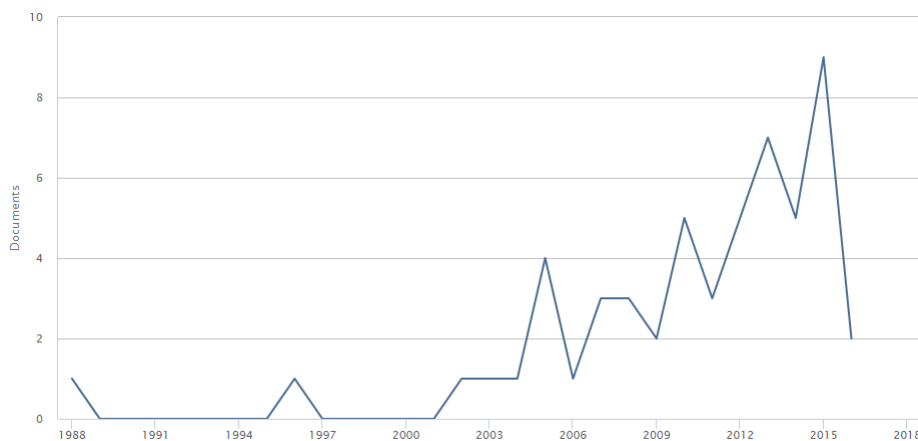
2.2.9.1 Referências a BPM em organizações públicas – referências internacionais

Os referenciais acerca do BPM aplicado a organizações públicas ainda são incipientes, como pode ser verificado por pesquisa bibliométrica realizada nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* no mês de outubro de 2016.

Os argumentos de pesquisa encontram-se declarados no Apêndice III – Argumentos de Pesquisa nos Levantamentos Bibliométricos

A busca por BPM no setor público na base *Scopus* retornou 54 publicações entre 1988 e 2016, sendo que o ano de 2015 foi o que teve maior quantidade de artigos publicados, com oito no total. A evolução pode ser verificada no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Publicações sobre BPM no setor público na base *Scopus* entre 1988 e 2016



Fonte: SCOPUS (2016).

Na base *Web of Science*, a pesquisa retornou 21 resultados entre 2002 e 2016, como indicado no Quadro 11.

Na base *ScienceDirect*, a mesma pesquisa resultou em 8 resultados entre os anos de 1823 e 2016. Para estes resultados não há demonstração gráfica.

Quadro 11 – Resultados para BPM em organizações públicas na base Web of Science entre 2002 e 2016

Campo: Anos de publicação	Contagem do registro	% de 21	Gráfico de barras
2002	1	4.762 %	■
2003	1	4.762 %	■
2004	1	4.762 %	■
2005	1	4.762 %	■
2007	1	4.762 %	■
2008	2	9.524 %	■
2010	1	4.762 %	■
2011	2	9.524 %	■
2012	5	23.810 %	■
2013	2	9.524 %	■
2014	2	9.524 %	■
2015	2	9.524 %	■

Fonte: Web of Science (2016).

Dentre os resultados encontrados nas três bases, foram selecionados os artigos que constam no Quadro 12, com a respectiva indicação de origem.

Quadro 12 – Publicações e achados sobre BPM em organizações públicas internacionais

Autores/ Abordagem	Achados
(AHREND; WALSER; LEOPOLD, 2013) Citações: Google Acadêmico (4) • Pesquisa realizada na Alemanha, Suíça e Áustria para analisar como cada país lida com o BPM	As administrações públicas dos três países reconheceram a importância da BPM. Devido às diferenças de cultura, tamanho e pré-condições técnicas, os três países seguem sua própria estratégia de implementação de BPM. A Suíça está à frente da Alemanha e da Áustria em matéria de normalização. A Alemanha desenvolve uma plataforma Inter organizacional que inclui uma ampla gama de ferramentas gratuitas para modelagem de processos. A Áustria centra-se mais na execução técnica e na harmonização dos processos de apoio e alcançaram o grau mais alto de harmonização de processos. Concluem que o apoio político e as parcerias entre as autoridades administrativas representam um ponto-chave para o sucesso do BPM.
(GULLEDGE JUNIOR; SOMMER, 2002) Citações: Google Acadêmico (166) • Artigo teórico com análises não estruturadas de órgãos americanos e comparações internacionais	Benefício primário do BPM: maior eficácia e eficiência obtidas pela reestruturação da organização ao longo de processos interfuncionais"; Afirma que ações legislativas forçaram a adoção de BPM nos órgãos públicos dos EUA; Afirma que não é possível manter uma estrutura de gerenciamento hierárquica de comando e controle e esperar que o gerenciamento de processos seja efetivo – reforçam a cultura de processos; A integração de sistemas e os sistemas integrados são secundários e subordinados, mas proporcionam eficiência e eficácia agregando valor ao cliente, desde que estejam alinhados ao BPM; Apresentam estudos e evidências do que afirmam; Apontam semelhanças de imposições legais para o BPM no Reino Unido, Canadá e Nova Zelândia

(continua...)

(continuação do Quadro 12)

Autores/ Abordagem	Achados
(LONN; UPPSTROM, 2013) Citações: Google Acadêmico (5) • Pesquisa realizada em cinco municípios suecos por meio de workshops.	Os resultados mostram que os municípios suecos enfrentam desafios e que não foi possível conceber um processo genérico para o serviço analisado. Os municípios suecos ainda estão organizados por funções e, portanto, as estruturas organizacionais não estão alinhadas com uma abordagem orientada ao processo. Responsabilidades mal definidas e comunicadas são outro desafio de governança de processos. Não existem métodos que suportam o gerenciamento de processos. Os municípios enfrentam desafios relacionados à integração de sistemas de TI, sistemas legados e proprietários. A maturidade da gestão de processos é baixa. Os municípios buscam dar os primeiros pequenos passos na reorganização de acordo com a lógica do processo, apesar das visões dos políticos e apesar de a Suécia estar no topo do desenvolvimento do governo eletrônico.
(NIEHAVES; PLATTFAUT; BECKER, 2013) Citações: Google Acadêmico (14) • Pesquisa em 357 governos locais da Alemanha e um estudo de caso.	Demonstram o pouco desenvolvimento do BPM nos governos locais, embora as capacidades de BPM estejam em um nível intermediário. Sugere que a maturidade seja alcançada metodicamente e passo a passo. Avaliam que a análise de o BPM ser subutilizado no setor público é confirmada. Sugerem que o BPM pode ser aplicado ao setor público, mas considerando as capacidades dinâmicas, em que um estado ideal não existe, mas que o melhor estado é dinâmico.

Fonte: elaboração própria (2017).

Das referências levantadas no Quadro 12 é possível extrair quatro aspectos fundamentais a esta pesquisa:

- 1) é possível aplicar o BPM em organizações públicas;
- 2) há uma tendência de maior preocupação com o gerenciamento de processos nos diversos países citados nos artigos, alguns por razões legais, outros por indução social e outros por tendência;
- 3) há que se levar em conta as características específicas de organizações de governo ao se adotar iniciativas de BPM; e
- 4) apontam vários fatores críticos ao sucesso do BPM, tanto potencializadores como restritores.

Considerando os resultados do levantamento, verifica-se que os referenciais disponíveis no âmbito das publicações internacionais ainda são poucos, mas apontam a possibilidade de incorporação do BPM em organizações públicas, desde que os devidos ajustes às características do setor público sejam observados.

2.2.9.2 BPM nas organizações públicas brasileiras

Para obter referências específicas às organizações públicas brasileiras foi realizado novo levantamento bibliométrico nas bases *Scopus*, *Web of Science* e *ScienceDirect*. À busca anterior foram acrescentados os termos “*Brazil*”, “*Brasil*” e “*brazilian*”, conforme descrito na seção que trata da Metodologia de Pesquisa.

A única base que apresentou resultado para esta busca foi a *Scopus*, com apenas uma referência: *Optimization and automation of starting a business within the brazilian tourist city using Business Process Management (BPM)*, elaborado por Oliveira, Campos e Silva (2014).

Este artigo está resumido no Quadro 13, que mostra, também, trabalhos resultantes da busca ostensiva por referências a ‘BPM em organizações públicas brasileiras’ realizadas no Google Acadêmico e na base *Scielo*, os quais retornaram, em sua maior parte, dissertações de mestrado e teses.

Dos resultados é possível observar que todos os trabalhos selecionados possuem data a partir de 2012, demonstrando que os estudos relativos ao tema no setor público são relativamente recentes, inferindo ser necessários mais estudos. No entanto, o número de publicações nas bases *Scopus* e *Web of Science* indicam tendência de aumento do interesse pela temática. Os critérios de seleção utilizados foram os mesmos descritos para o Quadro 12.

Das referências levantadas no Quadro 13 é possível extrair os seguintes aspectos relativos a esta pesquisa:

- 1) demonstram que algumas organizações públicas brasileiras vêm implementando o BPM;
- 2) tratam de modelos adaptados ao seu caso, baseados no ciclo de vida de BPM proposto pela ABPMP;
- 3) referem-se à implementação do BPM e não sobre os resultados obtidos com o gerenciamento dos processos; e
- 4) apontam vários fatores críticos ao sucesso do BPM, tanto potencializadores como restritores.

Quadro 13 – Publicações sobre BPM em organizações públicas brasileiras

Título (AUTOR, DATA)	Achados
<p>Garcia (2015) – Tese Citações: Google Acadêmico (0)</p> <ul style="list-style-type: none"> Buscou caracterizar a gestão de processos de negócio das IES brasileiras e identificar oportunidades de melhoria na gestão dos processos. 	<p>Conclui que: (a) a falta de conhecimento sobre as possibilidades de BPM é o principal fator que impede a evolução do nível de adoção desta abordagem de gestão pelas IES; (b) grandes grupos educacionais estão promovendo a adoção de BPM nas pequenas IES que controlam; (c) há oportunidade de melhorar o alinhamento estratégico dos processos e o realinhamento contínuo da estratégia com o mercado, de forma que seja refletida em todos os processos, sugerindo a adoção do modelo proposto por (MORAIS <i>et al.</i>, 2014); (d) o gerente executivo de processos possua conhecimentos de TI e negócios e seja apoiado por uma equipe de processos com as funções: diretor, consultor, arquiteto e analista; (e) ao utilizar o BPMS se considere como fatores críticos de sucesso a comunicação em todos os projetos de implantação, o envolvimento das partes interessadas e a governança; (f) a gestão de processos é eficiente para redução dos custos das IES, mas a adoção parcial não permite reflexo no aumento dos lucros.</p>
<p>Medeiros (2013) – Dissertação de mestrado Citações: Google Acadêmico (0)</p> <ul style="list-style-type: none"> Propôs identificar metodologias, técnicas e ferramentas de gestão de processos para aumentar a eficiência e eficácia dos processos operacionais da Eletrobras Eletronorte 	<p>Identifica os modelos de gestão de processos de Rummler e Brache, Gonçalves, Paim et. al., Campeão, Hammer, PRDU-UNICAMP e de Mello, devendo ser vistas de forma corporativa. Considerou a Governança de Processos um fator crítico de sucesso, assim como a criação do Escritório de Processos para viabilizar a governança. Conclui por recomendar que o modelo de gestão orientado por processos para um melhor entendimento de como a estrutura funcional está associada aos processos da manutenção da transmissão, bem como pela possibilidade de criar estruturas de relacionamento desde os níveis estratégicos até os operacionais da empresa.</p>
<p>Miguel (2015) – Dissertação de mestrado Citações: Google Acadêmico (0)</p> <ul style="list-style-type: none"> Proposta de metodologia para BPM na UFPE 	<p>Aponta como resultados potenciais a melhoria na execução de atividades gerenciais, o ganho de produtividade pela melhor aplicação dos recursos, a integração e compartilhamento de informações em plataformas tecnológicas, e a uniformização de procedimentos administrativos através do uso sistematizado de ferramentas e modelos propostos. Propôs um plano de ação que contemplou o modelo de implementação fundamentado em ABPMP (2013). Não trata de resultados reais, uma vez que retratou a etapa de planejamento da implementação.</p>
<p>Moreira (2015) – Dissertação de mestrado Citações: Google Acadêmico (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Propôs identificar os resultados obtidos com a implantação da gestão e do mapeamento de processos da DAP da UFRN 	<p>Foram identificados como fatores de motivação à implementação do BPM: melhoria no fluxo, agilidade, melhor tempo de resposta, apoio, vontade, capacitação. Como dificuldades à implementação: tempo, falta de pessoal, resistência a mudanças, avaliação, demora do retorno dos resultados. Benefícios na gestão e do mapeamento de processos: agilidade nos processos, padronização de procedimentos, melhoria na comunicação e capacitação contínua. Inovações: gestão de riscos no mapeamento, método construtivista em gestão de processos, atendimento ativo e aplicação da teoria dos jogos.</p>
<p>Oliveira, Campos e Silva (2014) – Artigo Citações: Google Acadêmico (0)</p> <ul style="list-style-type: none"> Avalia modelo de BPM para uma prefeitura de cidade turística brasileira 	<p>Demonstra, por meio de modelagem com uso de BPMN, que o uso do modelo proposto pode tornar o trabalho mais produtivo, acelerando o atendimento e reduzindo o número de procedimentos para a abertura de novos negócios.</p>

Título (AUTOR, DATA)	Achados
<p>Pina (2013) – Dissertação de mestrado Citações: Google Acadêmico (0)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propõe metodologia para implantação da gestão de processos de negócio em organizações públicas, para possibilitar soluções de TI mais racionais e integradas. 	<p>Com base na análise de quinze modelos, propõe a metodologia GRESSUS (em latim significa 'passos') para implementação do BPM como um modelo genérico para organizações públicas. A metodologia consiste em seguir os seguintes passos: sensibilizar sobre BPM; estruturar o Escritório de Processos; planejar projeto de processos; capacitar em processos; modelar processos; melhorar processos; implantar processos; e gerir processos. Tais passos foram agrupados em fases: inicial, projeto e contínua. Realizou teste piloto para refinamento da metodologia em um setor de uma IFES, concluindo ser viável a utilização da metodologia. O refinamento acarretou incluir atividades para avaliação da maturidade de BPM e de planejamento da execução do processo.</p>
<p>Rodrigues (2015) – Dissertação de mestrado Citações: Google Acadêmico (0)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificou como o BPM pode auxiliar na melhoria dos processos de uma Universidade Pública do Estado de São Paulo 	<p>Aponta a melhoria da velocidade de execução do processo piloto analisado, com a redução de tempo total desde a criação do processo até a sua finalização; a redução de custos para a execução do processo; e o desenvolvimento de um software para o gerenciamento de seus processos. Como fatores limitantes identificou a estrutura organizacional da universidade pública, com decisões colegiadas; a complexidade e a quantidade de processos com envolvimento de diversos atores e unidades organizacionais; a cultura organizacional, que gera uma maior resistência à mudança em seus processos de negócios; o nível de maturidade em que os processos se encontram, num nível gerenciado, mas básico na escala de maturidade do BPM; software adquirido para implantação do BPM não contemplava o gerenciamento total do BPM.</p>
<p>Santos (2012) – Dissertação de mestrado Citações: Google Acadêmico (7)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de fatores críticos de sucesso em iniciativas de BPM no setor público por meio de estudos de caso, questionário e grupo focal em organizações federais, estaduais e municipais 	<p>Aponta 14 fatores críticos de sucesso: F1. Apoio da alta administração; F2. Burocracia e cultura do Setor Público; F3. Competências da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades); F4. Composição da equipe de processos formada por pessoal interno; F5. Comunicação entre a equipe de processos e os membros da organização; F6. Conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos em BPM; F7. Conscientização dos benefícios e exigências da Gestão de Processos; F8. Direcionamento da organização para utilização apenas de Software Livre; F9. Experiência dos membros da organização com ferramentas tecnológicas; F10. Impacto da mudança de Governo por causa das eleições; F11. Impacto das leis, normas e regulamentações internas na iniciativa de BPM; F12. Insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos melhoria; F13. Priorização dos Clientes Internos para com a Iniciativa de BPM; e F14. Recursos e infraestrutura tecnológica que auxiliam a iniciativa.</p>
<p>Valença et al. (2013) – Artigo Citações: Google Acadêmico (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentam estudos de caso com quatro organizações públicas no Brasil. 	<p>Concluem que são barreiras-chave ao BPM: conscientização para o BPM de forma a promover uma cultura de orientação de processo e a falta de pessoal com conhecimentos de BPM que possam atuar como proprietários de processos. O estágio das iniciativas de BPM nas quatro organizações era que, embora não adotassem um modelo formal de governança de BPM, a maioria dos elementos de governança foram nelas identificados.</p>

Fonte: elaboração própria (2017).

Os resultados deste levantamento bibliométrico demonstram, portanto, que organizações públicas brasileiras de diversas áreas de atuação possuem iniciativas de BPM, mas que a maioria das publicações são de natureza prescritiva, teóricas ou focalizadas na implementação, sem abordar resultados de casos reais após a implementação.

2.3 NORMALIZAÇÃO DOS TERMOS UTILIZADOS

Nem sempre há consenso em termos de definições e conceitos, podendo haver diferentes significados para termos iguais, principalmente quando utilizado em áreas de conhecimento distintas. Mesmo em áreas similares podem haver distinções, refletindo determinada opção ideológica e filosófica, de forma que não há uma taxonomia certa ou errada, apenas uma classificação e conceituação adequada a determinado contexto (AQUINO; CARLAN; BRASCHER, 2009).

Com isso, essa seção estabelece a definição de alguns termos para evitar que o conceito seja tomado de forma inadequada para o contexto estudado.

2.3.1 Gestão por Processos de Negócio ou Gerenciamento de Processos de Negócio

A primeira distinção a ser feita é em relação a área temática fundamental: o BPM, que é traduzido do inglês como Gestão por Processos de Negócio ou como Gerenciamento de Processos de Negócios.

A parte divergente das duas traduções, “Gestão por Processos” e “Gerenciamento de Processos” reflete uma decisão de abordagem. As palavras Gestão e Gerenciamento são tomadas como sinônimas, portanto, Gestão por Processos equivale a Gerenciamento por Processos, assim como Gestão de Processos é equivalente a Gerenciamento de Processos (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014; CRUZ, 2006). Portanto, o que diferencia os termos são as preposições “de” e “por”.

Embora seja um modelo idealizado, a Gestão por Processos identifica aquelas organizações em que o foco em processos é alto, enquanto o foco nas

estruturas funcionais especializadas é mínima ou inexistente (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014; CRUZ, 2006).

A preposição por é utilizada para indicar o meio como algo é realizado. Desta forma, a Gestão é feita por meio de uma estruturação baseada em processos. Já o termo Gestão de Processos indica que os processos estão sendo gerenciados, sendo o termo processos o regido e o termo gestão o regente. Portanto, a preposição “de” funciona como um vinculador semântico que dá significado à dependência entre o termo antecedente e o subsequente (VILLAVICENCIO; FINATTO; POSSAMAI, 2005).

Nesta dissertação, a temática é o Gerenciamento de Processos de Negócio, o que implica considerar a visão holística dos processos que permeiam a organização estruturada ou não estruturada funcionalmente. Os processos, independentemente da estrutura funcional existente, são colocados em primeiro plano para a consecução da missão organizacional e gerenciados integradamente. A forma como a temática é abordada não implica em impor a uma organização que esta elimine a estrutura funcional, apenas que gerencie e atue com foco nas interfaces dos processos de cada especialidade funcional (ABPMP, 2013).

2.3.2 Implantação ou implementação

Diferenciam-se pela noção de continuidade. O termo implantar dá a noção de algo estático e pontual. O termo implementação dá a noção de algo que é colocado em prática em etapas, ao longo de um período de tempo, de amadurecimento (CHIAVENATO, 2007; PINA, 2007).

Neste trabalho, a implementação diz respeito ao período de tempo entre o lançamento das atividades até a conclusão do primeiro ciclo completo de gerenciamento, que compreende a modelagem, a análise, o (re)desenho dos processos, o monitoramento e avaliação, e as ações corretivas que se fizerem necessárias para o ajuste do gerenciamento.

Findo o primeiro ciclo (a implementação), os processos entram num ciclo de gerenciamento da rotina. A fase de estratégia do BPM não está considerada como parte da fase de implementação.

2.3.3 Eficiência

O termo eficiência adotado para esta dissertação é o que incorpora a visão de Johnson (1963), para o qual a eficiência deve ser considerada no conjunto resultante entre a eficiência econômica, administrativa ou de gestão, política e de serviço prestado, tendo sempre em vista a satisfação dos cidadãos usuários. Assim, mais do que produtividade, deve considerar também a satisfação dos usuários do serviço público.

2.3.4 Negócio na ótica do setor público

Com base nos autores referenciados no item 2.2.9, toma-se negócio público como sendo o conjunto das atividades desenvolvidas por uma instituição pública com a finalidade de atender as necessidades dos cidadãos em conformidade com o interesse público, pautado pelo princípio da eficiência (DENHARDT; DENHARDT, 2007; DRUCKER, 2012; MARUME; JUBENKANDA; NAMUSI, 2016; SIFFIN, 1962).

2.3.5 Outros termos utilizados

Os outros termos comumente utilizados neste trabalho constam no Quadro 14, exceto as definições abordadas no corpo da dissertação:

Quadro 14 – Definição dos termos comumente utilizados pelo CBOK da ABPMP

Termo	Definição
Alinhamento estratégico	É uma condição na qual estruturas organizacionais, sistemas de informação, processos, habilidades humanas, recursos e incentivos proveem suporte à estratégia de negócio.
Análise de causa-raiz	Técnica analítica empregada para determinar a razão básica subjacente de uma variação, um defeito ou um risco. Uma causa-raiz pode provocar mais de uma variação, defeito ou risco em processos.
Aplicações	São sistemas e software empregados para automatizar processos na organização.
<i>As-is</i>	Estado atual dos processos de negócio.
Atividade	Conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço.
Ator de processo	Executores, gestores, fornecedores, clientes ou sistemas que contribuem diretamente para a realização das atividades do fluxo do processo.

(continua...)

(continuação do Quadro 14)

Termo	Definição
<i>Benchmarking</i> de processos	É a comparação entre o desempenho de um processo em uma organização e o desempenho de processos similares em organizações do mesmo ramo de atividade.
<i>Brainstorming</i>	Técnica de coleta de dados e exploração da criatividade utilizada para identificar ideias, soluções ou riscos para problemas empregando uma equipe ou especialistas no assunto.
Cadeia de valor	Inclui o que contribui para a entrega de valor para o cliente. Somando-se os custos de cada atividade na cadeia de valor e subtraindo esse total do preço de venda, uma organização pode determinar a margem de rentabilidade na cadeia de valor.
Capacidade do processo	Resultados esperados que podem ser alcançados seguindo-se um processo.
Diagrama de causa e efeito	Também conhecido como diagrama espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, é uma técnica frequentemente utilizada para busca da causa-raiz de problemas.
Dono de processos	Pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio.
Escalabilidade	Característica que indica capacidade de suportar uma demanda ou carga crescente de trabalho de forma estável.
Escritório de processos	Identificam, apoiam, consolidam e relatam a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização.
Estratégia	É a definição de critérios e diretrizes de decisão sobre como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo.
Estrutura funcional	Determinada por especialização do trabalho. Permite economias de escala e simplifica a coordenação, no entanto, atrasa a tomada de decisão e o tempo de resposta a mudanças.
Fluxo de processo	Agregação de subprocessos e respectivas orquestrações de atividades funcionais em um fluxo que mostra o movimento e a ordem em que são executados.
Fluxo de trabalho	Agrupamento de atividades funcionais que trata o movimento de informação ou materiais entre elas. As atividades no fluxo de trabalho são mostradas como um fluxo que descreve a relação de cada atividade com as demais realizadas no agrupamento.
Estrutura de trabalho	Na modelagem de processos, é qualquer associação planejada entre os modelos para atender uma política, desenho ou requisito de usabilidade.
<i>Handoffs</i>	Qualquer ponto em um processo no qual o trabalho ou a informação passa de uma função para outra é um <i>handoff</i> nesse processo.
Indicador	É uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo.
Mapeamento da cadeia de valor	Técnica <i>Lean</i> de mapeamento utilizada para visualizar a cadeia de valor de um processo.
Métrica	Métrica é uma extrapolação de medidas, é uma conclusão com base em dados.
Notação	Conjunto específico de símbolos e regras usado para descrever algo.
Processo de gerenciamento	É utilizado para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Não agregam diretamente valor para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização atinja as suas metas.
Processo de negócio	No contexto de BPM, um processo de negócio é definido como um trabalho para produzir e entregar um resultado, produto ou serviço, independentemente de onde as atividades são realizadas. Pode ser interfuncional ou intrafuncional.
Processo de suporte	Processo que entrega valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Podem ser intrafuncionais ou interfuncionais, ponta a ponta ou não.
Processo primário	São processos ponta a ponta e tipicamente interfuncionais que entregam valor diretamente para os clientes.

(continua...)

(continuação do Quadro 14)

Termo	Definição
Processo interfuncional	Processo que cruza fronteiras funcionais a fim de produzir um resultado para o cliente ou para outro processo de negócio. Podem ser de ponta a ponta.
Projeto de processo de negócio	Esforço temporário empreendido para criar um novo processo de negócio por meio de melhoria, redesenho, reengenharia, mudança de paradigma, uso de tecnologia emergente, reestruturação, terceirização e afins.
Reengenharia de processos de negócio (BPR = <i>Business Process Reengineering</i>)	Intervenção radical e integrada que, por meio de redesenho fundamental de processos-chave de negócio, busca alcançar melhorias significativas de desempenho. Baseada em dois princípios básicos: repensar da organização funcional e revisão de processos-chave a partir da introdução de novas abordagens e tecnologias.
Repositório de processos	É uma localização central para armazenar informação sobre processos, responsabilidades, aplicações de suporte, atores envolvidos, entre outros.
Requisito	Pode ser definido como "algo que um cliente necessita". Um requisito descreve uma condição diretamente das necessidades dos clientes ou declarada em um contrato, um padrão, uma especificação ou outro documento formalmente imposto.
<i>Six Sigma</i> (Seis Sigma)	É uma abordagem direcionada à melhoria de desempenho de negócio reduzindo ou restringindo variações em processo e respectivos resultados. O objetivo é alcançar uma variação estatística de seis desvios padrão de variação dentro dos limites definidos pelas especificações do cliente.
Subprocesso	Decomposição de um processo de negócio por afinidade, objetivo ou resultado.
Tarefa	São decomposições de atividades e representam um conjunto de passos ou ações executadas para realizar um trabalho. Essas tarefas logicamente relacionadas quando encadeadas completam a atividade.
<i>To-be</i>	Representa o estado futuro de processos de negócio. Visa produzir alternativas para o estado atual e incorpora melhores práticas, redesenho, reengenharia e/ou mudança de paradigma.
Variabilidade do processo	É uma métrica de como a saída do processo muda com base na variação dos parâmetros do processo.

Fonte: adaptado de ABPMP (2013, p. 411)

Dessa forma, espera-se que os conceitos utilizados, que podem ter outros entendimentos em distintas áreas de conhecimento, circunscritos à temática estudada, facilitem a comunicação dos significados no âmbito desta pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA – PERCURSO INVESTIGATIVO

Num sentido amplo, pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas no âmbito da ciência que auxilie na compreensão da realidade e oriente as ações para transformá-la, não se resumindo a simples aplicação de métodos e técnicas, que embora auxiliem no processo de pesquisa, não devem ser utilizados descolados de um referencial teórico que os contextualizem (PÁDUA, 2002).

Dessa forma, esta seção apresenta o percurso investigativo desenvolvido e os instrumentos utilizados para a elaboração da pesquisa desta dissertação, perpassando pelos métodos, ferramentas e decisões de direção tomadas para a consecução dos objetivos propostos para a resolução do problema de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa bibliográfica foi utilizada na fundamentação teórica ao longo das seções deste trabalho, com mais intensidade na seção 2 – Referencial Teórico. É constituída de revisão de literatura baseada em livros, artigos científicos publicados em periódicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, a fim de identificar o conhecimento existente acerca do tema e subsidiar o desenvolvimento da pesquisa (FREITAS; PRODANOV, 2013).

Faz-se uso, ainda, de pesquisa documental, principalmente na seção 4.2.1 – Caracterização da UTFPR – tendo como fonte os documentos institucionais disponíveis no portal eletrônico da UTFPR.

Entre os documentos institucionais analisados estão o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017 da UTFPR (UTFPR, 2013b), o Plano de Gestão Institucional (PGI) 2013-2017 (UTFPR, 2013c) e o Relatório de Gestão 2015 (UTFPR, 2016b), além de documentos publicados pelo Conselho Universitário. Documentos podem ser quaisquer registros que possam, eventualmente, servir de fonte de informação para pesquisas, podendo ser de primeira mão ou de segunda mão (FREITAS; PRODANOV, 2013).

A pesquisa é de natureza aplicada, pois busca solucionar problemas específicos encontrados na realidade, envolvendo verdades e interesses locais, com

fins práticos, embora possa não resultar em aplicação de fato, pois depende de fatores externos ao pesquisador, como questões políticas e financeiras, bem como da capacidade do pesquisador em convencer os *decision-makers* ou os *policymakers* em adotar a perspectiva de solução (BARROS; LEHFELD, 2007; BICKMAN; ROG, 2009; FREITAS; PRODANOV, 2013; VERGARA, 2009).

A abordagem do problema é predominantemente qualitativa, pois a preocupação é entender a realidade a partir da observação sistematizada, com base em descrições e narrativas, adequada, portanto, a conhecer a natureza interpretativa de um fenômeno social (GODOY, 1995; RAUPP; BEUREN, 2006). A abordagem qualitativa “propicia ao pesquisador ver o mundo através dos olhos dos pesquisados” (GOLDENBERG, 2011).

A pesquisa qualitativa não focaliza a mensuração nem a representatividade de uma população numa amostra estatística, mas contém escolhas propositais conforme sua relevância para o estudo. É aberta e não-padronizada, permitindo que os instrumentos possam se adaptar à realidade que surge, permitindo-se, ainda, a hibridação como utilização pragmática de metodologias distintas para não ficar restrito a um discurso específico (FLICK, 2008).

Este tipo de pesquisa desenvolve-se a partir de estudos empíricos, influenciada por conhecimentos teóricos anteriores, portanto, com o conhecimento e prática locais (FLICK, 2008). Pela complexidade de interpretação da multifacetada realidade cotidiana, pesquisas qualitativas nem sempre são incorporadas às práticas políticas e institucionais, sendo costumeiramente reinterpretadas e criticadas (FLICK, 2008).

Flick (2008, 2009) considera, ainda, a possibilidade de pesquisas qualitativas serem associadas a pesquisas quantitativas, obtendo-se sinergia para conhecer melhor a realidade e sua extensão.

Apesar de eminentemente qualitativa, a pesquisa apresenta alguns aspectos quantitativos auxiliares foram utilizados nos levantamentos bibliométricos explicitados na seção 2.2.9, bem como no levantamento de informações sobre o BPM nas IFES, explicitada na seção 4, pois são utilizados procedimentos formais e estruturados para coleta de dados, enfatizando a objetividade, o raciocínio dedutivo, regras lógicas e atributos mensuráveis (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O uso de abordagens quantitativas deve-se à necessidade de se ter uma noção da extensão dos fenômenos pesquisados, em base comparativa, além de facilitar as tomadas de decisão no âmbito da pesquisa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é predominantemente descritiva, considerando-se que busca identificar, relatar e comparar características de determinada população ou fenômeno, não sendo tão superficial como a pesquisa exploratória nem tão aprofundada quanto a explicativa (FREITAS; PRODANOV, 2013; RAMPAZZO, 2005; RAUPP; BEUREN, 2006).

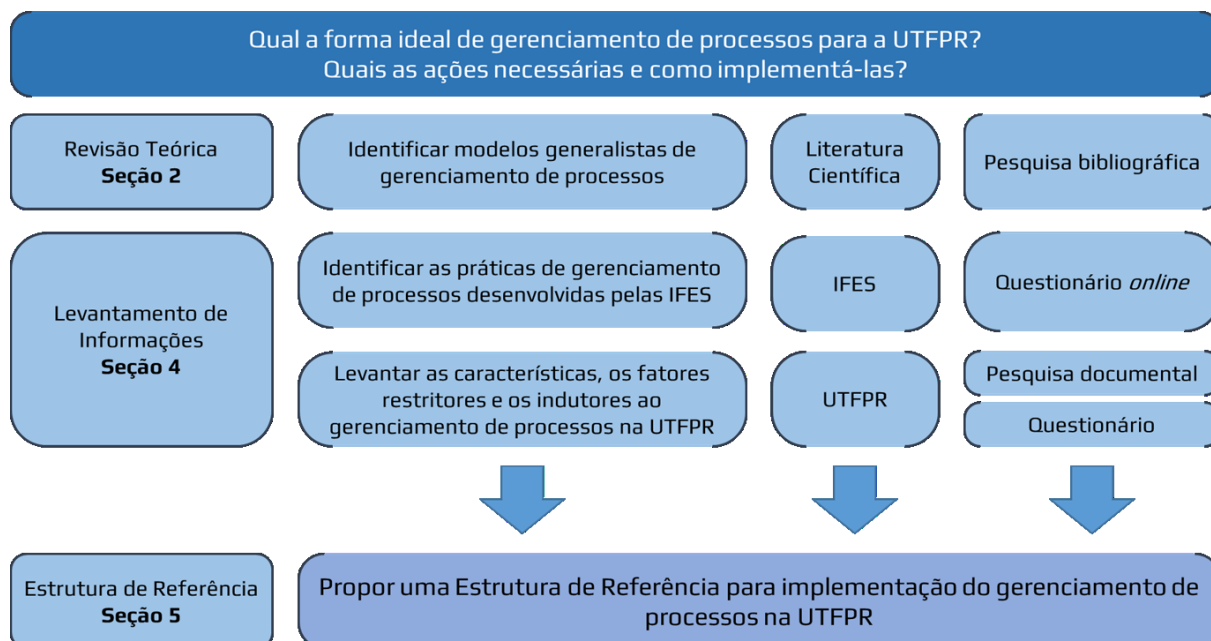
Embora descritiva, a pesquisa possui etapas exploratórias, uma vez que na realização dos levantamentos bibliométricos e de informações acerca da implementação do BPM em outras IFES, apresentados respectivamente nas seções 2.2.9 e 4.1, foram feitas abordagens com objetivos exploratórios. Portanto, as pesquisas exploratórias realizadas durante o processo serviram de meio para embasar o desenvolvimento da pesquisa, cujo objetivo final é caracterizado por ser descritivo.

O método é racional, pois os resultados, embora possam ser colocados em prática e experimentados, não são evidenciáveis como regras e teoremas passíveis de repetição fincados na realidade objetiva, considerando que se está na área das Ciências Sociais, em que cada contexto pode implicar diferentes resultados para a mesma formulação, uma vez que não é exatamente reproduzível indefinidamente (RAMPAZZO, 2005).

Por tratar-se de pesquisa qualitativa, as bases amostrais estatísticas não são relevantes para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que é intencional, não probabilística, com concentração nos casos importantes para a questão em estudo segundo sua relevância (FLICK, 2008; FREITAS; PRODANOV, 2013).

A Figura 13 apresenta de forma sintética o percurso investigativo adotado para responder à pergunta da pesquisa, considerando a problemática apresentada, para a qual foram definidos os objetivos específicos. Para cada objetivo, foram definidos os instrumentos de subsídio na organização explicitada pela figura. As seções 1 (Introdução), 3 (Metodologia) e 6 (Considerações Finais) não constam da figura, pois são seções auxiliares ao percurso.

Figura 13 – Percurso investigativo



Fonte: elaboração própria (2017)

Portanto, o primeiro objetivo específico foi atendido por meio de pesquisa bibliográfica, auxiliada por levantamentos bibliométricos, o segundo objetivo foi atendido por meio de questionário e o terceiro por meio de pesquisa documental, culminando na seção 5, que apresenta o resultado da pesquisa conforme o que foi proposto como objetivo.

3.1.1 Levantamentos Bibliométricos

Como técnica quantitativa ou estatística, a bibliometria permite medir a produção científica acerca de determinado tema, autor, publicações (ARAÚJO, 2007; SANTOS; KOBASHI, 2012). Araújo (2007) afirma que a mais importante área da bibliometria é a contagem de citações, que são referências feitas em uma publicação que a ligam a outras publicações, autores, grupos, demonstrando o relacionamento entre si, permitindo-se encontrar padrões e analisar o seu impacto.

Guedes e Borschiver (2005) definem que a Bibliometria é uma ferramenta estatística de mapeamento e geração de indicadores de gestão da informação, de conhecimento e de produtividade científica. Tais conceitos, potencializados pelo

Internet, são chamados de “webometria”, e estão ganhando cada vez mais importância (VANTI, 2002).

Neste trabalho, o termo bibliometria e suas derivações são usados para designar o emprego da técnica bibliométrica, independente do meio ou recurso utilizado, muito embora tenha se utilizado de informações disponíveis na em bases eletrônicas baseadas na *Web*.

As bases pesquisadas foram *Scopus*, *Web of Science*, *ScienceDirect* e *Scielo*, auxiliados pelo Google Acadêmico e pesquisas ostensivas na *Web*. As pesquisas realizadas diretamente nas bases estrangeiras foram feitas em inglês, uma vez que as publicações, mesmo que redigidas em outro idioma, possuem o resumo em língua inglesa, não havendo necessidade de replicar a busca em português. Os argumentos de busca encontram-se explicitados no Apêndice III – Argumentos de Pesquisa nos Levantamentos Bibliométricos.

Os resultados dos levantamentos bibliométricos e pesquisas auxiliares constam na seção 2.2.9 – As Organizações Públicas e o Gerenciamento de Processos. Ressalva-se que o Levantamento Bibliométrico nº 2 retornou apenas um resultado para a busca sobre BPM em organizações públicas no Brasil e que, em razão disso, outras referências foram obtidas de forma ostensiva na *Web* e, embora não componham o levantamento bibliométrico, compõem o referencial teórico desta dissertação.

3.1.2 Levantamento de Informações nas IFES

Esta etapa buscou atender ao objetivo específico de identificar as práticas de gerenciamento de processos desenvolvidos em IFES, de forma a conhecer o que as instituições do campo específico de atuação têm feito em relação ao gerenciamento de processos e se havia experiências mais avançadas e bem-sucedidas relativa ao BPM. O instrumento utilizado para o levantamento de informações foi o questionário destinado às IFES do país.

De acordo com Freitas e Prodanov (2013), o questionário é um dos instrumentos que apoiam a pesquisa descritiva. Para os autores, o levantamento de

dados e informações por meio de questionário permite um conhecimento direto da realidade, podendo ser ágil e econômico.

O questionário constitui-se em técnica de levantamento de dados primários apoiada em descrições verbais pelos respondentes, constituída de um conjunto ordenado de perguntas a serem respondidas por escrito, podendo conter questões abertas ou fechadas, de múltipla escolha, com respostas escalonadas (FREITAS; PRODANOV, 2013; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Tem como pontos fracos verificar o grau de veracidade das respostas, pois possivelmente há informações que os respondentes desejam revelar, outras ocultar, assim como há a influência da imagem que desejam projetar de si mesmo e de outros (GOLDENBERG, 2011).

Neste trabalho foi utilizado o questionário que consta na íntegra no Apêndice I – Questionário às IFES, elaborado e disponibilizado *online* no Google Formulários. Ao todo foram elaboradas 32 questões, porém, o questionário abria três possibilidades de respostas. O resumo esquemático do fluxo do questionário encontra-se no mesmo anexo.

A listagem dos respondentes foi obtida junto a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), que publica em seu *site* a lista de Reitores e dirigentes das instituições, por vezes agrupados em seus respectivos fóruns, no caso, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das IFES (FORPLAD) e o Fórum dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES (FORGEPE).

Buscando obter o maior número de respondentes, o questionário foi enviado a 62 Pró-Reitores de Planejamento e/ou Administração e para 62 Pró-Reitores da área de Gestão de Pessoas (ou aos equivalentes gestores conforme a estrutura de gestão de cada IFES), uma vez que um possível projeto de implementação de BPM pode ter vinculação distinta em cada instituição.

O instrumento de pesquisa foi enviado por meio de mala direta no dia 12 de outubro, especificando-se que caso o e-mail tivesse sido endereçado a quem não fosse responsável ou não tivesse envolvido com a temática que o encaminhasse a

quem mais habilitado estivesse para responder o levantamento. As respostas foram recebidas até o dia 25 de novembro de 2016.

Existindo duplicidade de resposta de uma instituição, o critério de seleção definido foi de aceitar a resposta do nível de maior afinidade com o tema da pesquisa ou nível mais alto de hierarquia, nesta ordem, permanecendo apenas uma resposta por instituição.

Considerando que as instituições consultadas equivalem à população e não a uma amostra desta, os dados coletados podem ser enquadrados como descritivos, sem tratamento estatístico. Os resultados desta etapa de pesquisa constam na seção 4.1 e as análises dos resultados encontram-se na seção 4.1.2. A taxa de retorno do questionário aplicado às IFES foi de 71,4%, considerando que 45 respostas foram recebidas de um total de 63 questionários aplicados.

3.1.3 Levantamento de Informações sobre a UTFPR

Para atender o objetivo específico de levantar as características, fatores restritores e fatores indutores ao BPM na UTFPR foi realizada pesquisa nos documentos institucionais e aplicação de questionário a áreas-chave da instituição. O questionário desta etapa consta no Apêndice II – Questionário à UTFPR.

O questionário foi elaborado com base nos seis elementos fundamentais para o sucesso do gerenciamento de processos, de Rosemann e Vom Brocke (2015). Estes elementos foram agrupados em blocos de questões: alinhamento estratégico (10 questões), pessoas (10 questões), cultura organizacional (11 questões), relacionamento com usuários (15 questões), governança de processos (7 questões) e Tecnologia da Informação (16 questões).

A estes foram acrescentados mais dois blocos de questões: escopo de implementação (3 questões) e fatores críticos de sucesso (3 questões).

Ao todo, foram aplicadas 75 questões para levantar o que os pesquisados sabem sobre o gerenciamento de processos no âmbito da UTFPR, bem como levantar fatores que podem favorecer ou prejudicar a implementação do BPM na instituição.

O questionário foi aplicado durante os meses de dezembro de 2016 e janeiro de 2017 a pessoas que compõem a equipe da alta administração da UTFPR, tendo como alvo 7 gestores vinculados a macroprocessos da Reitoria da instituição, de forma a obter, ao menos, uma resposta especializada e qualificada para cada bloco de questões (alinhamento estratégico, pessoas, cultura organizacional, relacionamento com usuários, governança de processos e TI).

Portanto, buscou-se obter respostas de áreas com afinidade com a temática e que pertencem aos elementos-chaves do gerenciamento de processos, como a área de administração, planejamento, gestão de pessoas, tecnologia da informação e relacionamento com usuários.

Além do questionário, foi realizada uma pesquisa documental no PDI, no PGI e no Relatório de Gestão da UTFPR, de forma a obter um panorama da estrutura e do planejamento da instituição. Os resultados e análise desta pesquisa estão na seção 4.2.2. Do total de 7 questionários aplicados foram recebidas 4 respostas, equivalendo a 57,1% de taxa de retorno.

3.1.4 Definição da Estrutura de Referência proposta para a UTFPR

Para a proposição da Estrutura de Referência para o gerenciamento de processos na UTFPR foi construído um modelo conceitual com as seguintes finalidades:

- agregar os conhecimentos que foram apropriados para composição da proposta para a UTFPR, conforme suas características específicas, definindo, portanto, as escolhas do pesquisador;
- proporcionar uma visão geral das etapas propostas para a implementação do BPM na UTFPR, de forma a avançar na maturidade do gerenciamento dos processos e realizar o gerenciamento da rotina de trabalho com foco em melhoria contínua.

Com base no modelo conceitual, a estrutura de referência apresentada na seção 5 foi desenvolvida inspirada em todo arcabouço teórico e nos levantamentos bibliométricos, aos quais foram agregados os achados nas pesquisas juntos às IFES e à UTFPR. Não é inédito, mas adaptado ao estudo em tela.

Segundo Booch, Rumbaugh e Jacobson (2006, p. 6), “modelos são simplificações da realidade”. Para Borges e Casado (2009, p. 79), “modelos conceituais são obtidos a partir de abstrações de aspectos da realidade”, sendo, portanto, um agrupamento de suposições elaboradas com base no mundo real.

Para Rogers, Sharp e Preece (2013, p. 40), “modelos conceituais fornecem uma estratégia de trabalho” e uma estrutura de conceitos gerais e seu inter-relacionamento, além de serem intuitivos. Têm finalidades de facilitar a comunicação, com uma visão geral, sem entrar em detalhes (DAUM, 2004).

Um modelo de referência é um quadro abstrato para a compreensão de relações significativas entre entidades de um ambiente e para o desenvolvimento de padrões ou especificações consistentes que apoiem esse ambiente (OASIS, 2017). É baseado em um pequeno número de conceitos unificadores e pode ser usado como uma base para a educação e explicação de padrões para não-especialistas (OASIS, 2017).

Dessa forma, o termo Estrutura de Referência aqui utilizado diz respeito a uma apresentação planejada de um modelo conceitual numa sequência de ações, com o fim de estabelecer um inter-relacionamento entre os elementos relevantes para determinado processo, de forma logicamente ordenada, servindo de guia para a consecução dos objetivos a que o processo se propõe.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme definido no percurso metodológico, nesta seção são apresentados os resultados e as análises referentes a cada etapa da pesquisa, na seguinte sequência:

- I. Levantamento de informações das IFES brasileiras acerca de iniciativas de Gerenciamento de Processos;
- II. Caracterização da UTFPR e levantamento dos fatores indutores e restritores à implementação do Gerenciamento de Processos; e
- III. Influências dos resultados das pesquisas na proposta de Estrutura de Referência à UTFPR.

4.1 RESULTADO E ANÁLISE DO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE BPM NAS IFES BRASILEIRAS

Esta etapa da pesquisa possibilitou conhecer o panorama das iniciativas de Gerenciamento de Processos junto às instituições federais de ensino superior do país, gerando um panorama atual do contexto destas organizações que podem demonstrar determinadas tendências e práticas específicas deste campo de atuação das instituições públicas estudadas.

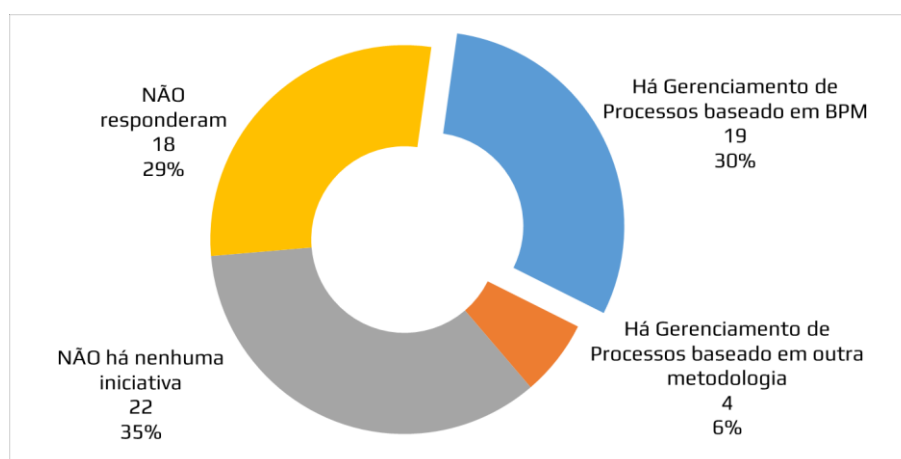
As IFES, vinculadas ao MEC, constituem as organizações públicas com a maior parcela do quadro de servidores federais, equivalente a pouco menos da metade do total, para executar as políticas públicas relativas à educação superior, possuindo enorme peso sobre o papel do Estado, influenciando a eficiência do setor público em grande proporção (BRASIL, 2016a).

4.1.1 Resultados do Levantamento sobre BPM nas IFES

Foram consultadas 62 IFES em todo o país às quais somou-se a UTFPR que, embora não possua iniciativa de BPM, tem interesse em adotar a abordagem para realizar o gerenciamento de seus processos futuramente. Assim, para o cálculo da proporção, foi considerado o total de 63 instituições. Das 63 IFES, 45 responderam ao questionário, equivalendo a 71,4% de taxa de retorno.

Desse total, 19 IFES têm iniciativas de Gerenciamento de Processos baseado em BPM, enquanto outras 4 instituições realizam o Gerenciamento baseado em outras metodologias. Não possuem nenhuma iniciativa de gerenciamento em andamento 22 IFES e outras 18 não responderam ao questionário. O Gráfico 2 ilustra estas proporções.

Gráfico 2 – Panorama das iniciativas de Gerenciamento de Processos nas IFES

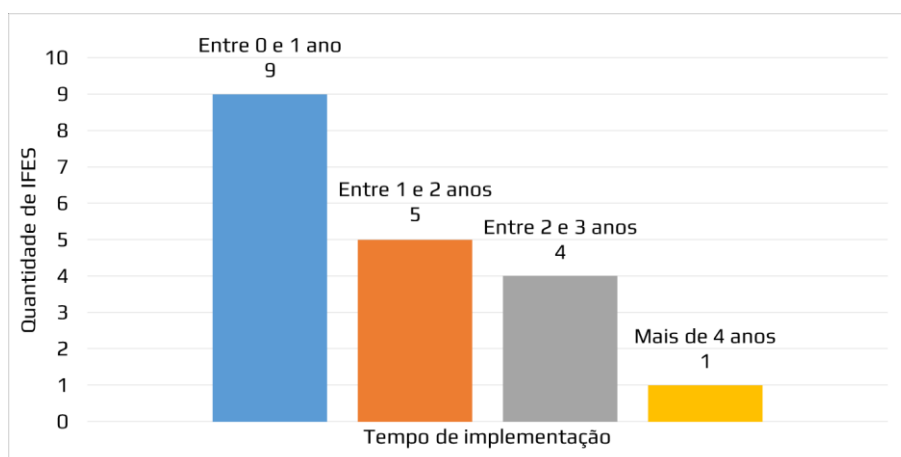


Fonte: elaboração própria (2017)

4.1.1.1 Gerenciamento de Processos baseado em BPM

Os resultados desta subseção levam em consideração a parcela de 19 IFES (30%) as quais possuem iniciativa de BPM, uma vez que o principal interesse da pesquisa é em obter referência entre as instituições que adotam esta abordagem.

Gráfico 3 – Tempo de implementação do BPM nas IFES



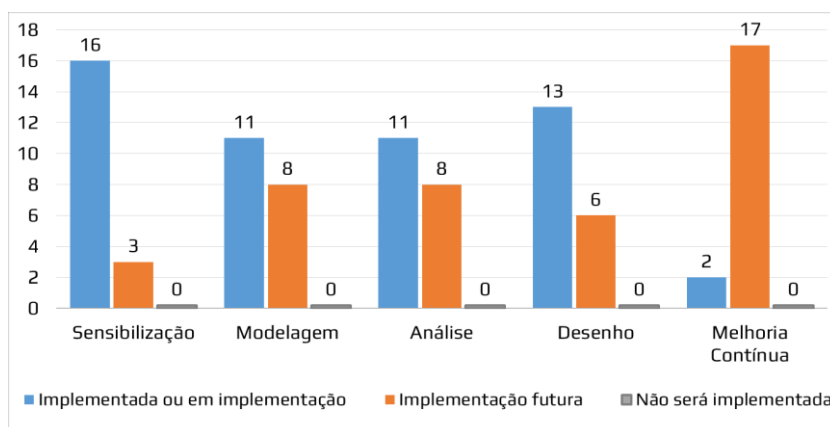
Fonte: elaboração própria (2017)

Destas 19 instituições, apenas uma está há mais de quatro anos implementando o BPM, como pode ser verificado no Gráfico 3, e a maior parte delas – nove IFES – implementam há menos de um ano.

Em termos de número de etapas do ciclo de vida do BPM, foram consultadas quais etapas as instituições pretendiam adotar e quais não, além da indicação de quais já estavam implementadas ou em fase de implementação. Nesta pesquisa foi adotado o ciclo de vida de BPM com cinco etapas, sendo elas: sensibilização da alta administração, modelagem de processos, análise de processos, desenho de processos e o gerenciamento para a melhoria contínua.

As 19 instituições que adotam o BPM responderam que a implementação compreenderá todas as etapas, portanto, nenhuma delas deixará de adotar uma ou outra etapa; 16 já realizaram a sensibilização da alta administração; 11 implementaram ou estão implementando a modelagem e a análise; 13 a etapa de desenho; e 2 realizam ações de melhoria contínua, conforme demonstra o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Etapas de BPM nas IFES

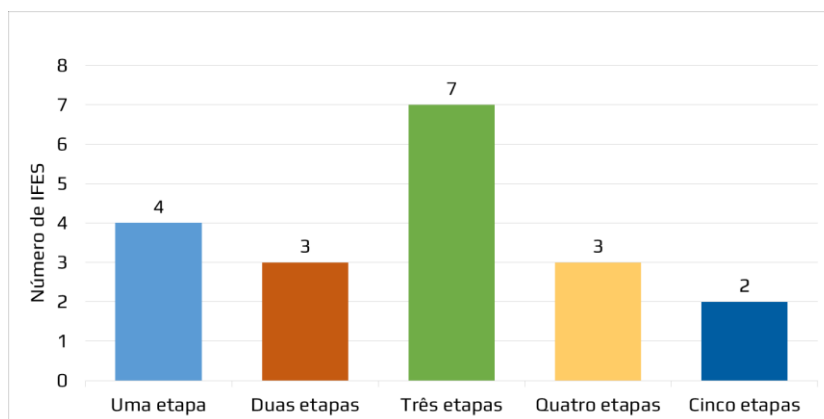


Fonte: elaboração própria (2017)

É necessário observar que as etapas podem ser desenvolvidas simultaneamente. Por exemplo, enquanto algumas áreas da instituição desenvolvem uma etapa inicial, outras podem estar em etapas mais avançadas.

O resultado, demonstrado no Gráfico 5, indica que a maior parte das IFES avançou no máximo até a terceira etapa na implementação do BPM, sendo que apenas 3 possuem quatro etapas e duas instituições atingiram as cinco etapas.

Gráfico 5 – Número de etapas de BPM implementadas

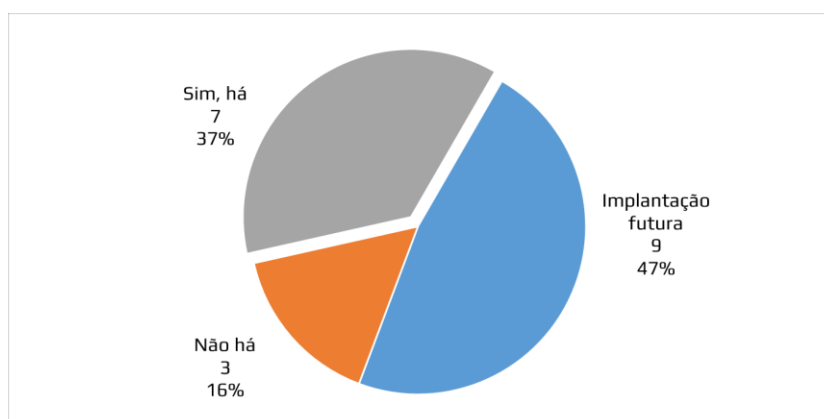


Fonte: elaboração própria (2017)

Um dos fatores críticos para o sucesso do BPM é a existência de uma estrutura organizacional dedicada ao gerenciamento da implementação do BPM e do gerenciamento dos processos em seu nível de maturidade, como é o caso do Escritório de Processos.

Foi investigado se as IFES estão adotando esta estrutura e, conforme demonstrado no Gráfico 6, verificou-se que 7 delas (37% das 19 IFES que realizam o BPM) adotam o Escritório de Processos enquanto 9 (47%) indicaram que pretendem adotá-lo futuramente.

Gráfico 6 – Existência de Escritório de Processos

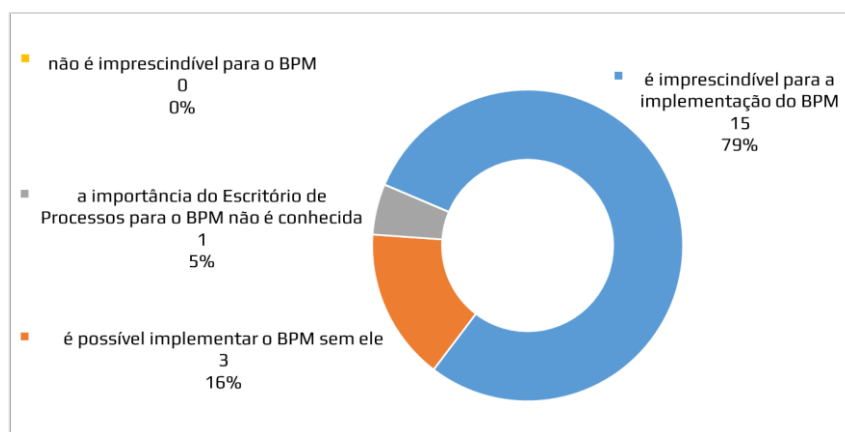


Fonte: elaboração própria (2017)

Quando indagados sobre a importância de adotar o Escritório de Processos, 15 IFES (79%) consideraram como imprescindível para a implementação

do BPM, enquanto 3 IFES (16%) consideraram a possibilidade de implementar o gerenciamento sem esta estrutura. O resultado está expresso no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Importância do Escritório de Processos

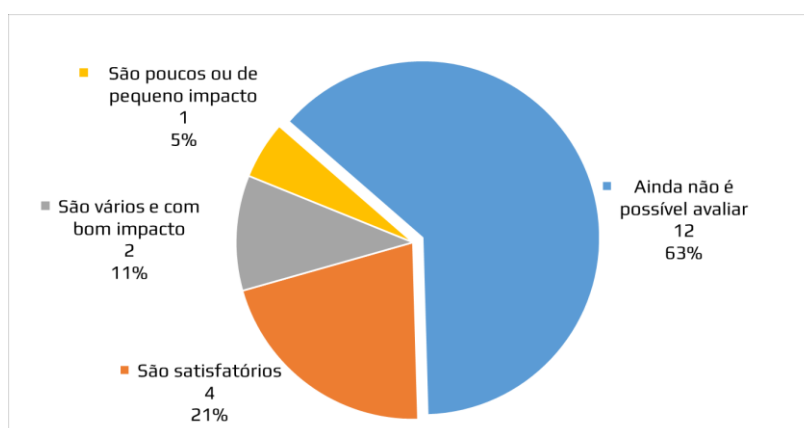


Fonte: elaboração própria (2017)

Os escritórios de Processos existentes nestas IFES vinculam-se a: Reitorias (2 IFES); Pró-Reitorias ou Decanatos (2 IFES); e outros departamentos especializados de menor hierarquia (3 IFES).

Como visto no Gráfico 3, a maior parte das IFES estão implementando o BPM há menos de dois anos, sendo que nove delas (47%) há menos de um ano, de maneira que não existe ainda muito o que avaliar em termos de resultados específicos, o que foi retratado pelas respostas indicadas no Gráfico 8, já que 12 IFES (63%) afirmam que ainda não é possível avaliar os resultados.

Gráfico 8 – Resultados do BPM segundo as IFES



Fonte: elaboração própria (2017)

No entanto, as IFES que já obtiveram resultados relataram que o Gerenciamento de Processos resultou em:

- simplificação de procedimentos;
- padronização e formalização de processos;
- multiplicação de conhecimento;
- despersonalização de processos;
- melhorias de processos;
- contribuição para a implementação de sistema integrado de gestão;
- maior dinamismo na tramitação de documentos;
- redução de custos;
- redução de tempo – *lead time* dos processos;
- ganho motivacional nas equipes;
- maior sinergia departamental;
- melhor compreensão de alguns processos;
- aumento da transparência;
- ajustes mais rápidos às necessidades impostas pela legislação;
- melhoria da eficiência;
- desburocratização dos processos;
- visão dos processos de negócio de ponta a ponta;
- revisão e avaliação objetivas das práticas institucionais;
- organização dos processos de trabalho;
- melhoria dos fluxos internos;
- identificação e formalização das atribuições;
- criação de memória institucional;
- melhoria do planejamento dos setores;
- melhor suporte à informatização dos processos;
- maior rapidez na tomada de decisão;
- estabelecimento de prioridades;
- melhoria da qualidade dos serviços;
- maior alinhamento com a estratégia da instituição.

Quando perguntados sobre eventuais dificuldades encontradas durante o processo de implementação, os respondentes indicaram:

- a pouca disponibilidade dos gestores;
- a dificuldade de mudança do modelo mental da visão funcional para a visão por processos;
- a resistência à mudança;
- a falta de comprometimento das equipes envolvidas;
- a pouca capacitação da equipe do escritório de processos;
- a dificuldade de refletir em como as atividades são realizadas;
- a pouca documentação, informação e histórico dos processos existentes;
- a ausência de uma metodologia padronizada e a capacitação dos servidores nessa metodologia;
- a falta de ferramentas tecnológicas;
- a pouca compreensão do método;
- o tamanho da instituição (são equiparáveis a organizações de grande porte em razão do número de envolvidos – servidores e alunos – e de orçamento demandado, muitas na casa de bilhões de reais);
- a falta de cooperação das pessoas e dos *stakeholders*;
- a ausência de requisitos;
- a falta de iniciativa;
- a ausência de conscientização e alterações regimentais;
- a dificuldade de acesso à informação e orientações (resoluções, regimentos, atas);
- o baixo envolvimento e comunicação dos setores;
- a falta de patrocínio das unidades de negócio disponibilizando tempo para os levantamentos;
- a dificuldade no cumprimento do cronograma por parte dos executores das atividades;
- ações anteriores frustradas;
- a falta de recursos humanos adequada para o trabalho;
- a falta de maior capacitação do pessoal envolvido no mapeamento de processos;

- a não adoção do escritório de processos;
- o baixo grau de mobilização dos setores envolvidos;
- a organização multicâmpus;
- a falta de empoderamento dos servidores;
- a falta de equipe técnica especializada;
- a dificuldade em consolidar a metodologia de levantamento dos processos atuais (*As-is*) e de definição dos processos como devem ser (*To be*);
- a falta de adesão de vários setores; e
- o desconhecimento da importância desse gerenciamento.

Buscando conhecer algumas estratégias adotadas durante o processo de implementação do BPM nas instituições, foram obtidas as respostas apresentadas no Quadro 15:

Quadro 15 – Estratégias de implementação do BPM adotadas pelas IFES

IFES	Estratégias adotadas
A	realização de seminários sobre o tema;
B	implementação por meio de projeto piloto, utilizando a abordagem <i>Lean</i> , inicialmente em dois setores;
C	capacitação da equipe, desenvolvimento de metodologia própria mais aderente, embora baseada em BPM, com envolvimento das equipes de trabalho nas áreas e atuação sob demanda;
D	capacitação do maior número possível de pessoas, atrelando o mapeamento de processos à implantação do sistema integrado de gestão;
E	palestra expositiva para todos os gestores; curso de capacitação para Servidores das diversas Pró-Reitorias; curso de capacitação para acadêmicos de Administração ligados ao Projeto de Extensão; projeto de extensão com acadêmicos do Curso de Administração para ajudar no mapeamento dos processos; visitas e entrevistas para mapeamento dos processos com supervisão da divisão especializada em processos organizacionais;
F	<i>benchmarking</i> com outras instituições públicas;
G	capacitação, sensibilização, patrocínio da administração superior, <i>benchmarking</i> , visitas;
H	identificação de todos os processos e levantamento de nível de satisfação;
I	identificação dos processos problemáticos e que merecem atenção emergencial;
J	definição de normas regimentais, conscientização e treinamento do público envolvido diretamente com os processos;
K	vinculação da análise de processos aos sistemas a serem implantados;
L	nivelamento conceitual sobre o mapeamento de processos, treinamento dos respondentes e acompanhamento pessoal das descrições;

(continua...)

(continuação do Quadro 15)

IFES	Estratégias adotadas
M	visita técnica a uma IFES referencial para verificar <i>in loco</i> como ocorreu a implementação naquela instituição; palestra de sensibilização para Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Diretores de unidades administrativas e acadêmicas; capacitação para um grupo de 30 servidores da instituição; mapeamento iniciado em uma área-piloto;
N	instituição de um manual para orientar os processos; mapeamentos setoriais para posterior estabelecimento do processo ponta a ponta;
O	mapeamento de processos-pilotos; gerenciamento das modelagens por um Escritório de Processos; replicação dos conhecimentos por meio de multiplicadores da metodologia de maneira gradativa;
P	capacitação de uma equipe na metodologia; estabelecimento de um grupo de trabalho de estudos e propostas de macroprocessos; criação de um escritório de processos; normatização interna;
Q	sensibilização da alta gestão; demonstração de ganhos em fatos para as Pró-Reitorias e secretarias; buscado minimizar o <i>handoff</i> ; manutenção da responsabilidade do mapeamento nas pontas, fora do escritório de projetos e processos;
R	convencimento, reuniões de sensibilização e propostas de melhoria nos processos;
S	uso do BPMN para a gestão de processos nas áreas onde existe a necessidade de implantação tecnológica;
T	mapeamento de todos os processos institucionais de maior importância e com maior grau de deficiência.

Fonte: elaboração própria (2017)

Houve relato de adoção de ferramentas que possibilitam intervenções para obtenção de resultados mais rapidamente e possibilitam maior engajamento, como a filosofia *Lean*, incorporando o balanceamento da carga de trabalho, o *Kanban*, a identificação e eliminação de impedimentos e desperdícios.

4.1.1.2 Gerenciamento de Processos baseado em outras metodologias

Entre as instituições que adotam outras abordagens de gerenciamento de processos que não o BPM (4 IFES), as respostas recebidas não permitem traçar com clareza qual metodologia foi adotada especificamente, indicando uma utilização assistemática de ferramentas de gestão ou a utilização de guias de boas práticas, mas sem evidências de uma adoção estruturada que seja capaz de caracterizar um gerenciamento de processos como diretriz institucional. Houve referência ao *Gespública* e a *Gestão de Risco*.

Apenas uma das instituições respondentes desse bloco de questões afirmou estar realizando o gerenciamento há quase 3 anos, enquanto que as outras três desenvolvem ações há menos de um ano. Duas delas afirmaram ainda não ter

sido possível avaliar os resultados, enquanto que uma delas classificou como satisfatórios e outra como poucos ou de pequeno impacto.

Em relação a benefícios, resultados e dificuldades enfrentadas na implementação das práticas adotadas, foram relatados os descritos no Quadro 16.

Quadro 16 – Benefícios e dificuldades na implementação de gerenciamento de processos não baseado em BPM

Benefícios e resultados	Dificuldades enfrentadas
<ul style="list-style-type: none"> • organização da informação • melhoria nos encaminhamentos processuais • melhoria da qualidade do ensino • mapeamento de processos • ampliação de controle gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • pouco treinamento do corpo técnico • resistência à mudança • pouco tempo para implementação • falta de apoio das lideranças setoriais

Fonte: elaboração própria (2017)

Quanto a estratégias adotadas nas implementações do gerenciamento de processos não baseados em BPM, foram relatadas as que constam no Quadro 17:

Quadro 17 – Estratégias adotadas para implementação de gerenciamento de processos não baseado em BPM

Estratégias para implementação:
<ul style="list-style-type: none"> • treinamento do corpo técnico e implementação de um sistema integrado • seguir o Gespública, contratar empresa para mapeamento de processos, obter apoio dos gestores • senso de urgência • treinamento e envolvimento do usuário no processo, a fim de facilitar a aceitação

Fonte: elaboração própria (2017)

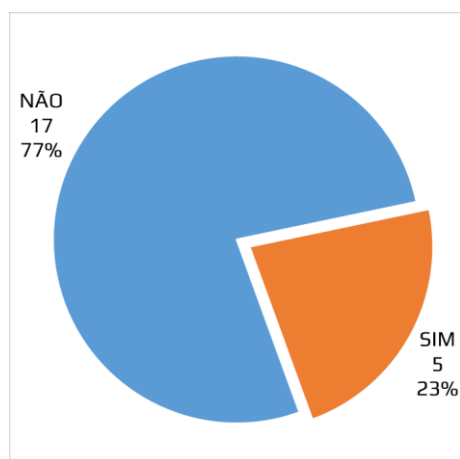
Quando questionadas sobre a existência de uma estrutura específica para esse gerenciamento, nenhuma das IFES relatou haver uma área com atribuições semelhantes a um escritório de processos.

4.1.1.3 IFES que não realizam Gerenciamento de Processos

Entre as 22 IFES que não realizam o gerenciamento de processos foi perguntado sobre o interesse em implementá-lo futuramente, sendo que 17 informaram não conhecer se há interesse institucional em adotar o BPM. Portanto, os respondentes de 5 IFES (23%) demonstraram saber que há interesse institucional na adoção do BPM. O Gráfico 9 ilustra os resultados.

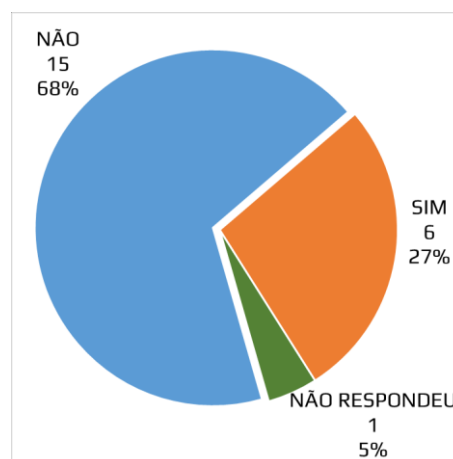
Já o Gráfico 10 apresenta que 6 IFES (27%) indicam ter interesse em abordagens não-BPM e 1 IFES (5%) não respondeu.

Gráfico 9 – Interesse em implementar o gerenciamento de processos com base no BPM



Fonte: elaboração própria (2017)

Gráfico 10 – Interesse em realizar gerenciamento de processos com outra abordagem



Fonte: elaboração própria (2017)

4.1.2 Análise dos Resultados do Levantamento de Informações nas IFES brasileiras

Os dados demonstraram que pouco mais de 1/3 de todas as Instituições Federais de Ensino Superior do país realizam gerenciamento de processos, na ampla maioria baseadas em BPM. Das instituições que não realizam gerenciamento de processos (1/3 do total), 10 indicaram interesse futuro em adotar o gerenciamento de processos independentemente da abordagem a ser utilizada. As demais IFES, equivalente a pouco menos de 1/3, não responderam ao questionário.

Considerando as instituições que já desenvolvem o gerenciamento de processos e aquelas que possuem interesse conhecido (10 IFES), há tendência de que a proporção de IFES que adotam o BPM aumente no decorrer do tempo, uma vez que as organizações estão sujeitas ao isomorfismo no campo de atuação (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2016).

Como não há uma imposição para a adoção do BPM advinda de órgãos superiores, devidamente regulamentada por legislação, ela se dá de forma espontânea, o que é característica de isomorfismo mimético. Neste caso, há uma tendência modal de busca de um equilíbrio das práticas organizacionais comuns às organizações do campo de atuação, que pode ter consequências positivas e negativas (DIMAGGIO; POWELL, 2005; GIMENEZ; HAYASHI JÚNIOR; GRAVE, 2008).

Uma das consequências positivas do isomorfismo mimético é a construção de modelos baseados em iniciativas de sucesso que podem subsidiar outras organizações em seu processo de aprimoramento. Uma consequência negativa é que nem todas as instituições são iguais e modelos prontos, engessados, podem não ser adequados às demais instituições sem que adequações sejam feitas (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

O isomorfismo pode, portanto, ser uma das razões da crescente adoção do BPM nas IFES brasileiras. Outra possibilidade é que outros fatores do ambiente institucional estejam pressionando as universidades do campo de atuação, de forma indutiva e até mesmo impositiva, a repensarem os seus processos e a maneira como os documentos são tratados e tramitados.

São crescentes as iniciativas e incentivos para que as instituições públicas adotem, a título de exemplos, o Processo Eletrônico Nacional (PEN) e o Assentamento Funcional Digital (AFD), entre outros. O PEN é instituído pelo Decreto Federal nº 8.539/2015, que institui o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), o barramento de serviços eletrônicos nacional e o Protocolo Integrado (BRASIL, 2015).

O SEI é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, que visa eliminar os papéis e a tramitação física de documentos. O AFD, por sua vez, procura disponibilizar todos os registros funcionais dos servidores públicos, ativos e inativos, efetivos e temporários, de forma eletrônica (BRASIL, 2016d).

Estas iniciativas podem estar impulsionando as IFES a rever seus processos, tradicionalmente estabelecidos sobre documentos em suporte físico, sob uma nova perspectiva, um novo paradigma: a documentação em meio eletrônico e sua tramitação virtual. Esta mudança de paradigma tem impacto significativo na forma como as pessoas estão habituadas a gerar, analisar, tramitar, emitir pareceres etc., nos autos processuais, atividade corriqueira e predominante no serviço público.

Esta quebra de paradigma, portanto, pode ser caracterizada como catalisadora de mudanças orgânico-estruturais, fazendo com que as instituições busquem suporte num ferramental metodológico que as auxilie a reestabelecer seus processos sob novas bases, como, por exemplo, o BPM.

Pelo levantamento foi possível observar, também, que as iniciativas de BPM são recentes e que se concentram, por ora, em etapas mais iniciais como o mapeamento, análise e desenho de processos, indicando que o primeiro ciclo de vida do BPM ainda está em andamento. Tal resultado não possibilita verificar se a etapa relativa à melhoria contínua, decorrente de monitoramento e controle dos processos, acontece como parte do ciclo de vida proposto e definido no escopo do gerenciamento de processos destas instituições.

Os resultados verificados retratam mais o plano de implementação do que a prática de um processo cíclico de gerenciamento continuado de processos, demonstrando mais os resultados inerentes a etapas isoladas do que ao ciclo de vida completo e iterativo que caracteriza o BPM.

Portanto, as instituições pesquisadas não estão adotando o BPM em razão de referências de sucesso de outras IFES, de melhores práticas, sobre cujos resultados se reconhece a efetividade das ações desenvolvidas, mas em razão de fatores que as induzem a fazê-lo, quer seja por força institucional (isomorfismo coercitivo) ou por questões do macro ambiente organizacional de caráter mimético.

Característica relatada pela totalidade dos respondentes cujas instituições adotam o BPM foi a etapa do ciclo referente à sensibilização da alta administração, indicando que a adoção busca o patrocínio dos altos gestores, embora não tenha sido possível verificar se existe alinhamento das iniciativas de BPM com a estratégia organizacional nem a amplitude do escopo adotado.

Considerado um dos fatores críticos ao sucesso do BPM, a adoção de um escritório de processos como uma estrutura estrategicamente vinculada à alta gestão é uma realidade pouco vista. As estruturas formalizadas com este intuito, denominadas ou não de escritório de processos, mas com atribuições especializadas vinculadas ao gerenciamento de processos, estão presentes em apenas quatro instituições. Em outras três instituições existe estrutura especializada, mas vinculadas a níveis menos estratégicos.

Este resultado é sintomático quando se verifica que 79% das IFES com BPM reconhecem o Escritório de Processos como imprescindível ao BPM, mas apenas 37% delas adotam esta estrutura no gerenciamento de processos, o que pode retratar uma dificuldade dos gestores do BPM em promover mudanças estruturais mais favoráveis ao gerenciamento de processos.

Tal configuração pode ser reflexo da forte hierarquia característica das instituições estatais e do denso arcabouço legal que delimitam a ação das organizações públicas e circunscrevem o papel dos administradores públicos de forma acentuada. No entanto, a pesquisa não se aprofundou suficientemente para confirmar este aspecto.

Dentre as instituições respondentes que empregam o BPM, 49% indicaram interesse na adoção futura do Escritório de Processos. A adoção futura ou com o BPM em curso não é uma característica comum de ser verificada na literatura, pois o papel do escritório é relevante, principalmente, na definição do plano de implementação do BPM, definição de prioridades, métodos, escopo, recursos, treinamentos, acompanhamento, execução, controle, entre outras atribuições. As razões podem ser, novamente, a forte hierarquia e o denso arcabouço legal.

Quanto aos resultados obtidos pelas IFES com a implementação do BPM, cerca de 2/3 afirmaram não ser possível avaliar, uma vez que a maior parte das instituições está num estágio inicial ou intermediário das etapas do ciclo. No entanto, foram listados espontaneamente diversos resultados iniciais que caminham ao par dos benefícios comumente esperados do BPM, tais como simplificação, padronização, menor *lead time*, melhoria da eficiência, desburocratização, entre outros.

Em relação às dificuldades descritas pelos respondentes, também há certa paridade em relação ao apresentado na literatura, tais como resistência a mudanças,

entraves com capacitação, problemas de comunicação, falta de pessoal, não existência do escritório de processos, capacidade de mobilização, entre outras.

As estratégias de implementação adotadas, sinteticamente relatadas pelos respondentes, revelam maior frequência de realização de palestras, seminários e capacitações acerca do BPM, realização de visitas e de *benchmarking* em outras instituições públicas, implementação em áreas-piloto ao invés de ser ampla e total, além da sensibilização da alta administração.

Diferencialmente, foram citados:

- uso do BPM apenas para propiciar suporte à automação de processos;
- BPM aplicado junto com a filosofia *Lean*, procurando estabelecer processos ‘enxutos’, ágeis e sem desperdício de recursos;
- uso do BPM como estratégia associada para implantação de um sistema integrado de gestão; e
- mapeamento realizado com auxílio de acadêmicos do curso de Administração por meio de projeto de extensão.

A análise agrupada de benefícios e dificuldades revelam que estas, na maior parte, guardam similaridade com o que é relatado na literatura. No entanto, as estratégias descritas permitem verificar uma multivariada de escopos adotados, desde os mais restritos aos mais amplos, e o uso de métodos diversos, permitindo concluir que as instituições têm buscado implementar o BPM considerando suas características próprias, forças e fraquezas.

4.2 CARACTERÍSTICAS, RESULTADOS E ANÁLISE DO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE A UTFPR

Esta seção tem a finalidade de levantar as informações, características, fatores restritores e potencializadores à implementação do gerenciamento de processos e, com base na visão obtida, propor uma estrutura de referência para a implementação do BPM adequada ao caso da UTFPR.

Na primeira parte são reunidas informações da instituição, baseadas em documentos institucionais como o PDI 2013-2016, o PGI 2013-2016 e o Relatório de

Gestão 2015. Na segunda parte, são apresentados os resultados da pesquisa aplicada por questionário a gestores da UTFPR acerca da instituição, seus processos e a visão sobre o gerenciamento de processos.

O questionário teve foco em investigar o posicionamento estratégico da instituição acerca do gerenciamento de processos, pessoas, cultura organizacional, relacionamento com usuários, governança de processos, tecnologia da informação, escopo da implementação e fatores críticos de sucesso, baseando-se, preponderantemente, nos seis elementos essenciais do gerenciamento de processos no trabalho defendidos por Rosemann e Vom Brocke (2015): alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura.

4.2.1 Caracterização da UTFPR

A UTFPR é uma instituição federal de ensino superior pública com missão voltada predominantemente para a educação tecnológica, buscando induzir o desenvolvimento social e regional nos municípios onde possui câmpus instalados (UTFPR, 2016b).

Resultado da transformação do Centro Federal de Tecnologia do Paraná (CEFET-PR) em Universidade no ano de 2005, a UTFPR soma mais de um século de atuação educacional, estando presente em treze municípios do Estado do Paraná, sendo a maior Universidade Federal multicâmpus e maior Universidade em número de cursos de engenharia do país (UTFPR, 2016b).

Os treze câmpus distribuem-se no território paranaense, sendo o mais próximo da Reitoria o Câmpus Ponta Grossa, a 125 Km de Curitiba, e o mais distante o Câmpus Santa Helena, a 610 Km, no extremo oeste do Estado.

Em 2015, a UTFPR abrangia 30599 discentes, entre alunos de cursos superiores de tecnologia, bacharelados, licenciaturas, técnicos, especialização, mestrado e doutorado. O esforço educacional era realizado por 3647 servidores efetivos, sendo 1174 técnico-administrativos (TA's) e 2473 docentes – sendo 1008 da carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e 1464 da carreira do Magistério Superior (MS) e 1 Titular-Livre (UTFPR, 2016b).

Observa-se que a UTFPR se caracteriza por ser uma organização de grande porte, conseqüentemente, traz desafios de elevada complexidade, agravados ainda mais pela extensão territorial no Estado do Paraná e pelo número de descentralizações administrativas, os câmpus. Assim, os impactos financeiros e organizacionais resultantes de um bom gerenciamento de processos tendem a ser ainda maiores e significativos.

Possui como missão institucional “desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade” (UTFPR, 2016b). E, como visão, “ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica” (UTFPR, 2016b).

A instituição é norteada pelo seguintes Valores:

- Ética: gerar e manter a credibilidade junto à sociedade;
- Desenvolvimento Humano: formar o cidadão integrado no contexto social;
- Integração Social: realizar ações interativas com a sociedade para o desenvolvimento social e tecnológico;
- Inovação: efetuar a mudança por meio da postura empreendedora;
- Qualidade e excelência: promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade;
- Sustentabilidade: assegurar que todas as ações se observem sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais e econômicas (UTFPR, 2016b).

Essas premissas institucionais já existentes trazem importantes contribuições ao gerenciamento de processos, de caráter principiologicos, entre eles, a sustentabilidade, a qualidade e a excelência, que precisam ser mais do que princípios, constituindo-se em práticas que podem ser construídas e consolidadas com o BPM, permitindo que a UTFPR cumpra com mais facilidade seus objetivos:

a) ministrar em nível de educação superior:

- cursos de graduação e pós-graduação, visando à formação de profissionais para as diferentes áreas da educação tecnológica;
- cursos de Licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores e especialistas para as disciplinas nos vários níveis e modalidades de ensino, de acordo com as demandas de âmbito local e regional;

- b) ministrar cursos técnicos prioritariamente integrados ao ensino médio (EM), visando à formação de cidadãos tecnicamente capacitados, verificadas as demandas de âmbito local e regional;
- c) oferecer educação continuada, por diferentes mecanismos, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de ensino, nas áreas da educação tecnológica;
- d) realizar pesquisas, estimulando atividades criadoras e estendendo seus benefícios à comunidade, promovendo desenvolvimento tecnológico, social, econômico, cultural, político, ambiental;
- e) desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação tecnológica, em articulação com o setor produtivo e os segmentos sociais (UTFPR, 2016b).

A UTFPR relaciona-se com o segmento empresarial e comunitário em diversas frentes, como a pesquisa aplicada, o empreendedorismo, atividades de extensão, tendo abrangência regional facilitada pelas atividades descentralizadas nos treze municípios onde existem câmpus no Estado do Paraná (UTFPR, 2016b).

Tal vocação para com a comunidade reforça ainda mais uma das principais diretrizes do BPM, que é ouvir os *stakeholders*. Eles devem ter a capacidade efetiva de influenciar a maneira como os processos são executados na instituição, buscando efetividade neste relacionamento universidade-comunidade.

4.2.1.1 Estrutura Organizacional da UTFPR

Vinculados à Reitoria existem 4 Pró-Reitorias (Planejamento e Administração; Pesquisa e Pós-graduação; Graduação e Educação Profissional; Relações Empresariais e Comunitárias), 4 Diretorias de Gestão (Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Comunicação; e Avaliação Institucional), as Diretorias-Gerais dos treze Câmpus (Apucarana, Cornélio Procópio, Campo Mourão, Curitiba, Dois Vizinhos, Guarapuava, Francisco Beltrão, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena, Toledo), além das estruturas de assessoria e apoio (UTFPR, 2016b).

A Reitoria, por sua vez, está vinculada ao Conselho Universitário (COUNI) e seus Conselhos especializados, constituindo-se, portanto, em órgão executivo das

ações deliberadas pelo COUNI. O Anexo I – Organograma da Reitoria da UTFPR – demonstra esta estrutura.

Já o Anexo II – Organograma dos Câmpus da UTFPR – demonstra a estrutura organizacional dos câmpus da UTFPR, que possuem vinculação matricial com a estrutura da Reitoria. Isso significa que há a influência recíproca da estrutura hierárquica com a estrutura funcional entre câmpus e Reitoria, havendo uma replicação das estruturas de nível superior da Reitoria nos câmpus.

As quatro Pró-Reitorias são representadas pelas respectivas Diretorias de área nos câmpus. Por exemplo, a Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional tem uma estrutura espelho representada pelas Diretorias de Graduação e Educação Profissional dos câmpus. Da mesma forma, algumas diretorias de gestão da Reitoria são representadas por estruturas nos câmpus, como é o caso da Diretoria de Gestão de Pessoas e da Diretoria de Tecnologia da Informação.

Tal configuração matricial implica que os departamentos/ áreas dos câmpus respondam hierarquicamente aos respectivos Diretores-Gerais, mas recebam orientações, diretrizes e procedimentos, funcionalmente atuando conforme especificações das respectivas estruturas-espelho da Reitoria.

Esta estrutura matricial, no entanto, ainda se organiza preponderantemente por funções de especialidade, diferenciando-se apenas pela interveniência de uma estrutura hierárquica com poder decisório e responsabilização conforme sua alçada delimitada.

Apesar disso, esta configuração matricial tende a tornar mais fácil o relacionamento processos x funções organizacionais quando comparado com as estruturas não-matriciais, simplesmente hierárquicas, pois já caracteriza certa transversalidade de processos e hierarquia.

Nos câmpus, os Diretores-Gerais possuem determinada autonomia gerencial, atuando por delegação de competência do Reitor, portanto, localmente, representam a Reitoria num espelhamento de suas funções.

4.2.1.2 O Planejamento da UTFPR

Como instrumento de planejamento, a UTFPR possui o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano de Gestão Institucional e o Plano Estratégico para buscar atender ao Projeto Político-Pedagógico Institucional, bem como outras atribuições e instrumentos de caráter normativo e legal.

Entre as dez dimensões do planejamento da UTFPR está a Dimensão 8, que é o “planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto avaliação institucional” (UTFPR, 2016b). Esta dimensão possui como uma de suas metas “promover ações de desburocratização e transparência” (UTFPR, 2016b).

Além disso, a Dimensão 7, relativa a infraestrutura física, especialmente a de ensino, de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, possui uma de suas metas estabelecida para “aperfeiçoar os procedimentos para padronização do protocolo de processos, com vistas a proporcionar a rastreabilidade e a transparência” (UTFPR, 2016b).

No PGI, a meta 18 da Reitoria é “estabelecer procedimentos que visem à desburocratização da gestão” (UTFPR, 2013c).

A meta 5 da Diretoria de Gestão de Pessoas (DIRGEP) no PGI é:

“Aprimorar a Gestão Pública de Qualidade, buscando a reestruturação e modernização da gestão administrativa, com foco na participação, descentralização, transparência, eficiência, autonomia e agilidade, respeitando-se o grau de consolidação e as especificidades regionais de cada um dos 12 Câmpus da UTFPR (mapeamento de processos)” (UTFPR, 2013c). (grifo do autor) ².

A meta 2 da Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação (DIRGTI) no PGI da UTFPR é “desenvolver e implantar Gestão Eletrônica de Documentos da UTFPR” e a meta 38 é “mapear os principais processos para posterior desenvolvimento de um sistema de gestão integrado” (UTFPR, 2013c).

² À época eram 12 câmpus, aos quais, atualmente, soma-se o Câmpus Santa Helena, cujo funcionamento foi autorizado em novembro de 2013.

O Relatório de Gestão de 2015 da UTFPR identifica dez macroprocessos (UTFPR, 2016b):

- Graduação e Educação Profissional;
- Pesquisa e Pós-Graduação;
- Relações Empresariais e Comunitárias;
- Planejamento e Administração;
- Gestão da Comunicação;
- Gestão da Avaliação Institucional;
- Gestão de Pessoas;
- Gestão de Tecnologia da Informação;
- Ouvidoria Geral; e
- Assuntos Estudantis.

Destes documentos institucionais é possível extrair objetivos e metas relacionados a iniciativas que promovam a eficiência, a desburocratização, a transparência, aperfeiçoar procedimentos, padronização de processos, mapeamento de processos, integração de sistemas, sistemas de gestão, rastreabilidade, processos em meio eletrônico, entre outros.

Dessa forma, o BPM pode contribuir para que a UTFPR possa atingir os objetivos e metas propostos em seu planejamento, bem como atender as diretrizes legais que impulsionam a adoção de processos e procedimentos mais fluidos, desburocratizados, eletronicamente disponíveis, transparentes e sustentáveis.

Nesse sentido, as iniciativas e incentivos do Governo Federal relativas ao PEN, ao SEI e ao AFD, entre outros, constituem fator adicional que impulsionam a adoção do BPM pelas instituições públicas.

Como instituição pública, prestadora de serviços (públicos), as atividades finalísticas (educação) são suportadas por atividades-meio realizadas, em grande parte, por procedimentos administrativos baseados em autos processuais, estabelecidos em papel ou em meios virtuais.

Estes autos processuais compõem-se de uma série de documentos que vão sendo elaborados ou anexados em determinada ordem para que, ao final,

analisados e aprovados em uma ou mais instâncias por uma autoridade competente, gere seus efeitos administrativos e jurídicos, autorizando ações específicas que afetam a prestação do serviço característico da instituição, tendo como clientes os usuários internos e externos.

Tal fator gera uma mudança de paradigma. Na medida em que autos processuais montados em papel, com tramitação física, passam a ser autos processuais estabelecidos em meio eletrônico, com tramitação virtual, há uma profunda mudança na forma como os processos e procedimentos são executados, demandando repensar profundamente todos os processos institucionais.

A UTFPR possui mecanismos de avaliação dos serviços prestados de amplitude macro e meso, como a Pesquisa de Clima Organizacional, Avaliação do Docente pelo Discente, Avaliação do Setor pelos Usuários, Avaliação do Servidor pelas Chefias e Avaliação das Chefias pelos Servidores (PIROLLA, 2013).

Este conjunto de instrumentos compõem a avaliação institucional, sistematizada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), caracterizando o eixo de Auto Avaliação, além da Avaliação Externa realizada por meio da Avaliação dos Setores pelos Usuários Externos, do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e das avaliações para reconhecimento e credenciamento de cursos (UTFPR, 2013a).

No entanto, estes instrumentos avaliam o desempenho de serviços, servidores e áreas de forma agregada, em múltiplos fatores, não sendo possível identificar, por eles, desempenho a nível de processos. Dentro do sistema avaliativo da UTFPR não há referências a avaliações a nível de processo individual, indicadores de desempenho em nível micro em atividades-meio, nem acerca da sua qualidade, eficiência e eficácia, que é a base da avaliação dos processos gerenciados com o BPM.

O BPM, enquanto abordagem para o gerenciamento de processos, constitui-se uma alternativa que permite à UTFPR rever seus processos com foco nos usuários, na eficiência e na automação, desenvolvendo uma sistemática de acompanhamento do desempenho de seus processos, respaldado por um sistema macro e meso-avaliativo já existente, que pode, eventualmente, ser ajustado para tanto.

Assim, mesmo que a atual estrutura de avaliação cumpra seu papel se apontar com segurança que os indicadores institucionais melhoram e há avanço nos *rankings* de comparação – indicando, de forma geral, agrupada, que a performance está melhorando – sem realizar um gerenciamento de processos com indicadores por processos não será possível conhecer os resultados efetivos e medir a performance individual, dificultando a identificação e resolução de problemas.

4.2.2 Resultado e análise do levantamento de informações sobre a UTFPR

Esta etapa apresenta os dados levantados relativos à visão da alta administração da UTFPR sobre o gerenciamento de processos e foram obtidos por meio de questionário aplicado a gestores envolvidos diretamente com macroprocessos que possuem afinidade com seis fatores-chave para o sucesso do gerenciamento de processos, tomados como base para a elaboração do questionário.

Dos seis fatores-chaves para o sucesso do BPM, conforme a visão de Rosemann e Vom Brocke (2015) – alinhamento estratégico, pessoas, cultura organizacional, relacionamento com usuários, governança de processos e tecnologia da informação – três são áreas especializadas: Gestão de Pessoas, relacionamento com usuários (Ouvidoria) e Tecnologia da Informação.

Cada um dos seis fatores-chave teve um bloco de questões próprio. Além dos blocos relativos às áreas especializadas, assim classificadas pois requerem conhecimento técnico específico, o questionário aplicado continha mais três blocos de questões sobre fatores-chave não especializados, assim classificados porque não dependem de conhecimentos técnicos e sim de percepção do ambiente de gestão e do ambiente organizacional: alinhamento estratégico, cultura organizacional e governança de processos.

O questionário apresentou, ainda, mais dois blocos com questões não-especializadas, de forma a obter dados sobre possíveis fatores restritores e potencializadores ao gerenciamento de processos na UTFPR.

Os questionários foram entregues a sete gestores, sendo que foram recebidas quatro respostas. Dentre os respondentes foram contempladas respostas de gestores das três áreas especializadas, portanto, com maior propriedade para

responder as questões na sua área de especialidade: gestão de pessoas, relacionamento com usuários e TI.

As respostas dos gestores que são responsáveis por áreas diretamente relacionadas aos fatores-chave foram consideradas qualificadas, pois retratam com maior conhecimento de causa as questões propostas. Nos blocos de fatores-chave não especializados todas as respostas foram consideradas qualificadas, pois não eram dependentes de conhecimentos técnicos especializados.

A qualificação das respostas foi adotada para sanar a situação de respostas muito divergentes entre os respondentes, de forma que as respostas fornecidas pelos respectivos atuantes nas áreas afins com os fatores-chave permitem o desempate que privilegia a resposta especializada.

4.2.2.1 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico do BPM com as diretrizes institucionais é definido como a sua estreita ligação entre as prioridades organizacionais e os processos da instituição, permitindo uma ação contínua e eficaz para melhorar o desempenho organizacional, verificado quando existe, segundo Rosemann e Vom Brocke (2015):

- um plano de melhoria estrategicamente orientado, com uma visão global do gerenciamento de processos na organização;
- ligação bidirecional entre a estratégia e os processos;
- uma arquitetura de processos finalísticos e de suporte descrita e estabelecida;
- indicadores de desempenho definidos e gerenciados; e
- foco nas necessidades reais dos clientes e dos stakeholders.

Neste bloco, as respostas refletem divergência entre a não existência de um gerenciamento de processos e a existência parcial de uma sistemática de gerenciamento de processos. Como nenhum dos respondentes afirmou que “sim, existe gerenciamento de processos implementado ou em implementação”,

considerou-se que a instituição não realiza o gerenciamento de seus processos sistematicamente, apoiada por uma abordagem ou metodologia apropriada.

Apesar disso, as respostas indicam que há interesse institucional em realizar o gerenciamento de processos nos próximos meses e que existem diretrizes, objetivos ou metas estabelecidas em nível estratégico que orientam o gerenciamento de processos de forma parcial. Indicam, ainda, que a alta administração atribui importância em realizar o gerenciamento de processos e que o apoio é amplo, mas com restrições.

Os respondentes apontaram que a estrutura organizacional não sofreria alterações de forma a dar mais ênfase a processos do que a funções organizacionais especializadas, mas que haverá uma estrutura organizacional específica para coordenar o BPM, tal como um Escritório de Processos, com forte ligação estratégica com a Reitoria.

Nenhum dos respondentes assinalou que existe um plano estratégico que define prioridades para a gestão de processos e implementação de melhorias em processos, somente parcialmente, podendo remeter ao fato que existem diretrizes específicas para melhorias ou que se tratam de ações isoladas, sem que estejam estrategicamente definidas. O mesmo ocorre quanto a existência de um modelo que represente os processos da UTFPR e que deixe claras as interfaces.

4.2.2.2 Pessoas

Rosemann e Vom Brocke (2015) afirmam que este fator é definido como indivíduos e grupos que continuamente aprimoram e aplicam suas habilidades e conhecimentos no gerenciamento de processos e nos processos para melhorar o desempenho institucional, sendo seu elemento principal.

As questões desse bloco foram utilizadas, também, para avaliar a capacidade da instituição em realizar suas atividades-meio e atividades finalísticas sob o aspecto da força de trabalho disponível. Neste aspecto, nenhum respondente afirma que o quantitativo de servidores para realizar as atividades-meio é suficiente, configurando, portanto, defasagem do quadro de pessoal para realizar os processos de apoio aos processos finalísticos da UTFPR.

Para as atividades finalísticas (ensino, pesquisa e extensão), os respondentes configuram, em maior parte, que o quantitativo de servidores é suficiente para o desenvolvimento das atividades.

Quando questionado se a UTFPR possui facilidade em realocar pessoas para compor a equipe fixa de um escritório de processos, as respostas indicam, em sua maioria, que não existe esta flexibilidade.

Sobre a possibilidade de a instituição ampliar o seu quadro de pessoal, os respondentes são unânimes em afirmar que não existe facilidade de obter novas vagas junto ao órgão mantenedor, no caso, o MEC.

No aspecto formação, desenvolvimento, treinamento e capacitação, todos os respondentes creem que o nível de conhecimento existente é apenas em parte capaz de propiciar a implementação do gerenciamento de processos de forma adequada e que a UTFPR não possui um planejamento específico para capacitação dos servidores nesta temática.

No entanto, a instituição possui em seu quadro de servidores pessoas capacitadas para ofertar treinamentos para outros servidores sobre o gerenciamento de processos, apesar do quantitativo de servidores habilitados para tanto ser insuficiente. Afirmam, ainda, que a UTFPR tem possibilidade e capacidade para contratação de pessoas externas e consultorias para auxiliar no treinamento e capacitação.

4.2.2.3 Cultura Organizacional

Refere-se aos valores coletivos e crenças que moldam atitudes e comportamentos relacionados ao processo para melhorar o desempenho da organização, tais como o cumprimento dos objetivos, orientação para o cliente, busca da excelência, responsabilidade e trabalho em equipe (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

Neste bloco apurou-se que os respondentes acreditam que na UTFPR:

- a) é predominante a cooperação entre os servidores ao invés da competição;

- b) os valores, tradições, práticas e costumes presentes na UTFPR tendem a facilitar a adoção de inovações na gestão e nos processos;
- c) os servidores conseguem influenciar na definição de políticas e procedimentos da UTFPR;
- d) a missão, a visão e o planejamento estratégico da UTFPR são amplamente divulgados e conhecidos pelos servidores;
- e) os servidores reconhecem a importância do gerenciamento de processos para a UTFPR; e
- f) há propensão favorável por parte dos servidores à implementação do gerenciamento de processos na UTFPR;

Por outro lado, as respostas indicam que, na UTFPR, as mudanças não acontecem rápida ou imediatamente. Indicaram, também, que, com frequência, os procedimentos são tidos como muito burocráticos.

Há, ainda, clara divergência de opiniões acerca da resistência a mudanças e que as comunicações sobre novas implementações e mudanças são feitas de forma eficaz, igualmente discordando em parte e concordando em parte. A mesma divergência ocorre quando questionados se os servidores promovem a melhoria contínua das suas atividades.

4.2.2.4 Relacionamento com usuários

Uma das premissas do gerenciamento de processos é que “não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais” (ABPMP, 2013). Assim, os *stakeholders* devem ser considerados para o gerenciamento de processos, buscando sua melhoria, eficiência e qualidade.

Neste bloco, os respondentes consideram que na UTFPR:

- a) existe empenho dos servidores em proporcionar qualidade nos serviços prestados aos usuários;
- b) a preocupação com a qualidade dos serviços é mais importante que o volume realizado;
- c) as reclamações pertinentes recebidas são sistematicamente tratadas pelos envolvidos de forma a resolver os problemas relatados;
- d) o tratamento dado aos problemas relatados pelos usuários são sistematicamente acompanhados pela área responsável;
- e) a qualidade na prestação dos serviços está inculcada na cultura da organização como um valor fundamental;
- f) os gestores respondem a reclamações com presteza e facilidade; e
- g) existe uma unidade organizacional específica para receber, acompanhar e monitorar reclamações e sugestões acerca da qualidade dos serviços prestados.

Consideram, ainda que a maioria das reclamações dos usuários se referem mais a serviços não prestados adequadamente do que à qualidade do atendimento recebido por parte dos servidores.

Os respondentes afirmam, em maior parte, que os processos da UTFPR não são definidos com foco nos usuários nem são estabelecidos atendendo os requisitos de qualidade definidos por eles. Ainda, não está claro pelos respondentes, dada as divergências de respostas, que a UTFPR é uma instituição que proporciona serviços adequados à necessidade dos usuários.

Indicam, também, que o número de reclamações dos usuários tem aumentado nos últimos anos, mas que também a velocidade de resposta tem aumentado.

Sobre a existência de uma sistemática definida para acompanhamento da qualidade dos serviços prestados pela UTFPR as respostas divergem, tendo a área especializada concordado em partes com a afirmação.

4.2.2.5 Governança de Processos

A governança de BPM é dedicada à definição apropriada e transparente de funções e responsabilidades na tomada de decisão e orientação de ações relacionadas aos processos. Abrange: (a) definição de funções e alçadas de responsabilidade; (b) a definição clara do processo de tomada de decisão; (c) processos que assegurem a vinculação do desempenho dos processos com o nível estratégico; (d) padrões de gerenciamento definidos e documentados; (e) revisão periódica, cíclica, dos processos (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

Neste fator-chave foi considerado que, se a UTFPR não possui uma sistemática de gerenciamento de processos, não há sentido em falar em governança de processos. No entanto, procurou-se verificar se, isoladamente, existem ações que indiquem um nível mínimo de acompanhamento e avaliação de processos que possam facilitar, mesmo que apenas culturalmente, a adoção do BPM.

Dessa forma, foi possível verificar que, segundo os respondentes, na UTFPR:

- a) não existem métricas ou indicadores para os processos, do nível estratégico até o nível operacional;
- b) os macroprocessos da UTFPR não estão mapeados, nem estabelecidos;
- c) não são adotados padrões operacionais para execução dos processos;
- d) os processos não são definidos de forma a alcançar os resultados estrategicamente definidos;
- e) a performance dos processos não é periodicamente submetida a análise crítica pela alta administração;
- f) não há um acompanhamento sistemático da performance institucional frente ao planejamento; e
- g) os resultados da gestão não são formalmente acompanhados e comunicados.

4.2.2.6 Tecnologia da Informação

Para Rosemann e Vom Brocke (2015), a Tecnologia da informação refere-se a *software*, *hardware* e sistemas de informação que permitem e apoiam atividades de processo, avaliados a partir da possibilidade de customização, adequação de automação e integração com soluções de TI complementares, abrangendo:

- i. soluções para a concepção e modelagem de processos;
- ii. transformação automatizada de modelos de processo em especificações executáveis e na subsequente execução do processo baseado em fluxo de trabalho;
- iii. gerenciamento (semi-)automatizado de escalonamento de processo, manipulação de exceções, visualização de desempenho e controle de processo;
- iv. ferramentas para melhoria de processos e inovação que permitem rápidos ajustes devido a mudanças contextuais; e
- v. sistemas de apoio à decisão à alta administração.

Para os respondentes, na UTFPR:

- a) os principais processos são suportados por sistemas informatizados;
- b) o pessoal próprio é capacitado para gerir os processos de *software*;
- c) existe alinhamento das soluções desenvolvidas pela área de TI com a estratégia organizacional;
- d) as áreas de negócio e a área de TI da organização dialogam entre si, colaborando na construção de soluções;
- e) a integração dos sistemas é necessária; e
- f) a implementação do gerenciamento de processos poderá auxiliar na priorização dos projetos da área de TI.

Por outro lado, os respondentes afirmam que na instituição:

- a) o número de servidores na área de TI não é suficiente para atender todas as demandas existentes em curto espaço de tempo;

- b) a área de TI não é capaz de desenvolver e implementar sistemas informatizados para apoio e execução de processos com qualidade, agilidade e rapidez;
- c) não há facilidade de realizar mudanças de prioridades entre as soluções demandadas à TI quando há mudanças nas necessidades de sistemas;
- d) os sistemas existentes não cobrem todas os processos possíveis de serem informatizados; e
- e) a implementação do gerenciamento de processos não poderá receber suporte imediato da área de TI.

Há divergência de opiniões dos respondentes se na UTFPR:

- a) os principais sistemas de TI são integrados entre si;
- b) os sistemas de TI são facilmente integráveis com outros sistemas;
- c) a maior parte dos sistemas são sistemas legados;
- d) existe sistema de gestão com suporte de TI que permite rápida e imediata visão sobre indicadores de desempenho de processo e gestão;
- e) todos os processos finalísticos possuem sistemas para suporte à operação.

Observadas as respostas qualificadas, estas indicam que, em sua maior parte, os sistemas são integrados, têm facilidade de integração, não são sistemas legados e quase todos os processos finalísticos possuem sistemas que os suportam.

Quanto à existência de um sistema de gestão com suporte de TI que permite rápida e imediata visão acerca de indicadores de desempenho de processo e gestão, as respostas qualificadas indicam que, de fato, não existem.

4.2.2.7 Escopo da Implementação

Destina-se a investigar a abrangência do gerenciamento de processos no âmbito da UTFPR, detectando a profundidade em que os processos serão considerados e o seu papel na estratégia organizacional.

Busca verificar se a implementação fica adstrita à perspectiva dos processos finalísticos e de apoio ou se incorpora também a perspectiva organizacional, corporativa e estrategicamente orientada. Além disso, busca identificar as etapas do ciclo de vida do gerenciamento de processos a ser adotado considerando que cada organização é específica e possui necessidades inerentes à sua realidade contextual (ABPMP, 2013; HARMON, 2010).

As respostas indicam que a UTFPR deve implementar o ciclo básico proposto pela ABPMP (mapeamento, análise, (re)desenho, monitoramento e controle de processos), de forma cíclica, buscando a melhoria contínua.

Além do mais, os respondentes indicam que a UTFPR incluirá o gerenciamento de processos no âmbito da estratégia e planejamento institucional, realizando um gerenciamento corporativo, abrangente e integrado, que se desdobra para os níveis tático e operacional.

4.2.2.8 Fatores críticos ao sucesso do BPM na UTFPR

O gerenciamento de processos não é um método ou modelo preestabelecido, de fácil aplicação. A instituição tem que ter capacidade de suportá-lo. Desta forma, existem fatores que são essenciais de serem observados para que o Gerenciamento de Processos seja bem-sucedido, os chamados fatores críticos de sucesso (FCS) que, se observados e contingenciados, podem resultar em um nível adequado de maturidade (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

Foi solicitado que os respondentes indicassem três dentre 26 motivos elencados, podendo ter acrescentado outros motivos que não estivessem entre os listados. Os itens indicados foram: padronização de procedimentos, aumento da produtividade, otimização dos recursos disponíveis e demandas ou obrigações legais ou organizacionais para adoção de sistemas eletrônicos para produção e tramitação de documentos e processos (ex: PEN, SEI, AFD, etc.), todos com duas indicações.

Também foram apontados, com uma indicação cada, a melhoria da qualidade dos serviços, melhoria da satisfação dos servidores, melhoria dos índices de avaliação institucional e busca de melhor performance institucional como motivos para a implementação do BPM na UTFPR.

Quando solicitados a apontar três principais fatores que facilitariam a implementação do gerenciamento de processos, os respondentes indicaram o apoio da alta administração (com quatro indicações), o comprometimento dos gestores e o comprometimento dos servidores (com três indicações cada) e a automação de processos, com uma indicação.

Respondendo para apontar três fatores mais negativamente críticos para o BPM na UTFPR, foram apontados:

- a) Cultura organizacional: resistência a mudanças, valores e crenças que sabotam ou bloqueiam inovações – quatro indicações;
- b) Pessoas: capacitação e treinamento insuficientes ou inadequados, capacidade de motivação, presença forte de fatores desmotivadores – com duas indicações;
- c) Tecnologia da informação: sistemas legados, insuficientes, ineficazes ou incapacidade de atender rapidamente a demanda por tecnologia e automação de processos – com duas indicações;
- d) Estrutura organizacional: forte organização funcional, hierarquicamente organizada, estruturação inadequada, ênfase excessiva em aspectos funcionais – com uma indicação;
- e) Multicampia: a estrutura multicâmpus da UTFPR, com sobreamento de ações entre a Reitoria e os câmpus – com uma indicação; e
- f) Legislação e regulamentos: falta ou excesso de leis e regulamentos externos e internos – com uma indicação.

Com base no item “a”, é possível contrapor esta resposta às respostas obtidas no bloco cultura organizacional que foram divergentes quanto à resistência a mudanças. Com esta resposta é possível perceber que há preocupação dos respondentes com uma cultura de resistência a mudanças, apesar do comprometimento de gestores e servidores terem sido considerados entre os motivos facilitadores ao BPM na instituição.

Denota-se a importância de um bom plano de comunicação e marketing para que, uma vez comprometidos, as eventuais resistências possam ser debeladas.

4.3 INFLUÊNCIAS DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS NA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA

As pesquisas realizadas para esta dissertação subsidiam a elaboração da Estrutura de Referência conforme disposto no Quadro 18, em que se demonstra a influência dos achados de cada etapa da pesquisa que foram utilizados para a definição do modelo conceitual e da estrutura de referência proposta.

Quadro 18 – Influência das pesquisas na Estrutura de Referência

Influência	Origem			
	Pesquisas bibliométrica	Pesquisa nas IFES ¹	Planejamento da UTFPR	Pesquisa na UTFPR ²
Considerar viável o BPM para organizações públicas	X	X		
Adotar um modelo próprio	X	X		
Adotar modelo cíclico, contínuo, ao invés de um projeto	X			
Definir o BPM num escopo amplo, estratégico, tático e operacional				X
Sensibilizar e obter patrocínio da alta administração		X		X
Adotar o Escritório de Processos como referência interna para o BPM		X		X
Adotar um plano de comunicação e marketing		X		X
Ofertar contínuo treinamento dos envolvidos		X		X
Utilizar fontes externas de treinamento e consultoria		X		X
Implantar o BPM em área piloto e depois nas demais áreas da instituição		X		
Adotar técnicas <i>Lean Management</i>		X		
Obter auxílio de acadêmicos para as atividades de mapeamento, análise e desenho de processos, acompanhamento e controle da implementação		X		
Buscar a maturidade e a governança de processos				X
Aplicar o sistema avaliativo e incluir os usuários na melhoria dos processos				X
Promover a automação dos processos e os processos em meio eletrônico			X	X
Promover a desburocratização dos processos			X	X
Promover a transparência			X	
Realizar a padronização dos procedimentos			X	X
Possibilitar a rastreabilidade dos processos			X	
Observar os fatores críticos ao sucesso	X	X		

¹ Pesquisa realizada junto às IFES
² Pesquisa realizada junto à UTFPR

Além destes itens, foi considerado que o quadro de pessoal técnico-administrativo, atuantes nas áreas-meio, é reduzido e possui pouca possibilidade de, em curto prazo, ser sanado, especialmente na área de TI, que afetaria sensivelmente o processo de implementação do gerenciamento de processos, sendo este o principal gargalo estrutural identificado.

5 ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PROPOSTA PARA A UTFPR

Esta seção adentra no objetivo final colocado para a pesquisa: propor uma Estrutura de Referência para o gerenciamento de processos na UTFPR.

Leva em consideração as etapas anteriores da pesquisa, com o levantamento de modelos de gerenciamento de processos relatados na literatura, os resultados das análises bibliométricas, o levantamento das iniciativas de BPM praticadas pelas IFES brasileiras e a pesquisa diagnóstica realizada junto à UTFPR, perfazendo um vasto olhar sobre o assunto e sobre a UTFPR, permitindo elaborar uma proposta que possa orientar a iniciativa de BPM que a UTFPR eventualmente venha adotar.

Não é pretensão deste trabalho que a UTFPR venha a adotar o BPM, nem que, na hipótese de adotá-lo, se pautou ou se restrinja à estrutura proposta, pois a visão interna dos gestores e da comunidade universitária é que pode delinear os princípios, as formas, os métodos e as abordagens a serem aplicados, mas se espera que a pesquisa aqui apresentada possa, ao menos, possibilitar a visão de fatores que precisam ser observados em iniciativas dessa natureza.

A estrutura proposta não entra em nível de detalhamento nas ações de caráter mais prático ou operacional, preocupando-se, inicialmente, em apresentar uma abordagem conceitual e, posteriormente, pautando-se em destacar etapas, escopos, limites de atuação, relacionamentos e sugestões de procedimentos que possam contingenciar aspectos críticos à implementação.

Neste aspecto, o BPM como uma abordagem integradora da visão dos processos de alto a baixo de uma organização, desde o nível estratégico até o nível operacional, em sua forma mais ampla, é a recomendação principal e fundamental para qualquer organização, permeada pela cultura de processos em todas as suas dimensões.

No entanto, sabe-se que este é o caso ideal. A realidade do ambiente macro organizacional e as questões internas às organizações balizam a abrangência, o escopo do gerenciamento de processos, podendo este ser mais amplo ou reduzido em função das capacidades organizacionais. É a que se propõe esta estrutura de

referência: considerar as especificidades da UTFPR para propor um escopo adequado às suas características e capacidades.

Estas capacidades dizem respeito aos fatores fundamentais para manter a instituição em atividade num ambiente de normalidade: recursos financeiros (englobando estruturas, materiais, insumos, tecnologias, ou seja, aquilo que o dinheiro possa suprir); os humanos (que, além da capacidade financeira para a remuneração, dependem de conhecimento, habilidades, atitudes, mercado de trabalho); e a demanda pelos serviços prestados (interna e externa, podendo ser alta ou baixa).

Portanto, com base no arcabouço teórico e nas pesquisas realizadas, especialmente a pesquisa diagnóstica na UTFPR, foi possível levantar alguns aspectos para subsidiar a elaboração da estrutura de referência aqui proposta para o caso específico da instituição.

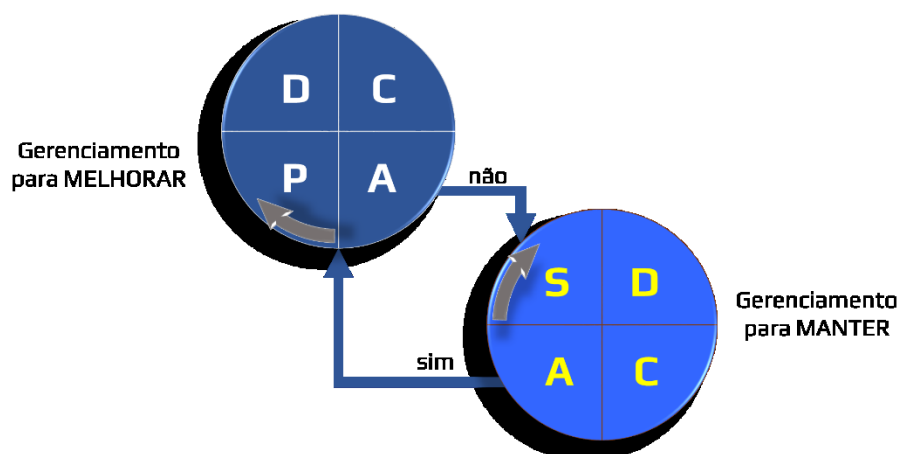
5.1 MODELO CONCEITUAL PARA A ESTRUTURA DE REFERÊNCIA

A estrutura de referência proposta considera um modelo conceitual estabelecido a partir do modelo da ABPMP, porém, com adaptações que observaram as características da UTFPR, suas potencialidades, capacidades e estrutura organizacional.

Em comparação com os modelos pesquisados, aproxima-se mais ao Modelo de Burlton (2001), apresentado na Figura 7, em que há uma fase estratégica e outra de implementação. A fase de implementação segue o modelo indicado pela ABPMP e a fase de estratégica é o diferencial proposto por Burlton (2001). O modelo conceitual adotado nesta pesquisa soma o conceito de Gerenciamento da Rotina como diferencial.

O ciclo de vida do BPM fundamenta-se no conceito de PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Já o Gerenciamento da Rotina (SDCA), onde o S (*Standardize*) vem de *Standard* e significa padronizar (CAMPOS, 1994). O Gerenciamento da Rotina caracteriza a fase em que os processos atingiram estabilidade, passando a ser executados dentro de um padrão rotineiro. A Figura 14 exemplifica a conjugação dos dois ciclos:

Figura 14 – Ciclos PDCA e SDCA



Fonte: adaptado de Campos (1994, p. 199)

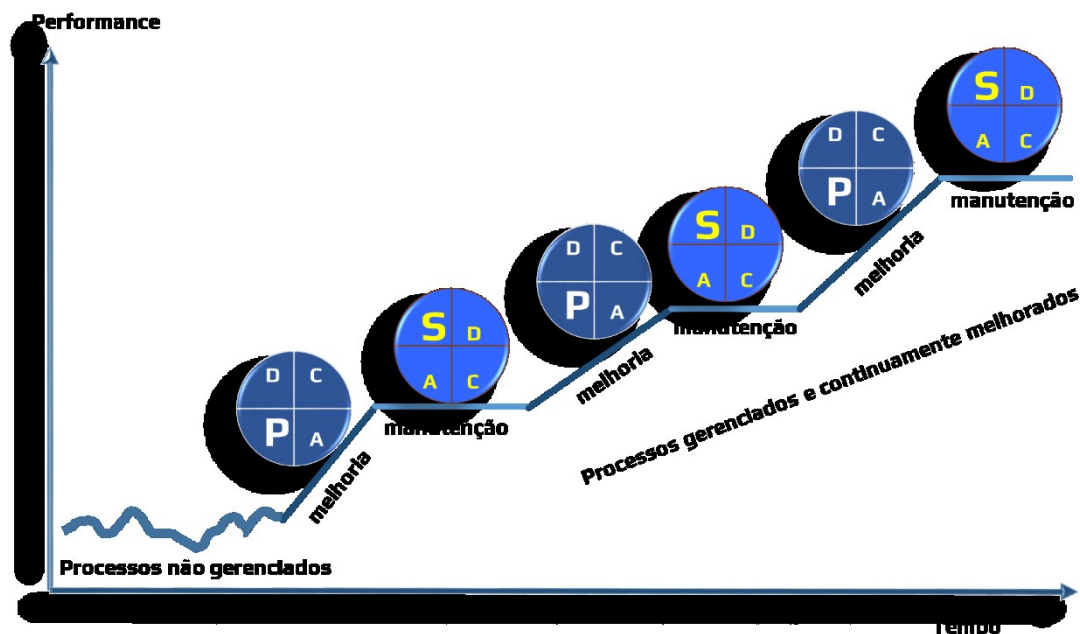
Esta conjugação existe sempre que os processos são gerenciados. Quando uma instância de processo ocorre, inicia com um procedimento padrão (S) que é executado (D), medido, monitorado e avaliado (C). Se a avaliação verificar serem necessárias ações corretivas (A), o procedimento passa por revisão, é replanejado, caracterizando um ciclo PDCA. Se o processo estiver estável, não sendo necessárias ações corretivas, o procedimento padrão é mantido (CAMPOS, 1994).

Os processos estáveis permanecem ocorrendo continuamente, conforme o procedimento padrão, até que uma anomalia no processo indique a necessidade de ações corretivas, ou sempre que o processo possa ser melhorado, independentemente de ações corretivas, desencadeando um processo de replanejamento (CAMPOS, 1994).

Dessa forma, o gerenciamento realizado para monitorar os processos estáveis e que é feito para manter caracteriza o Gerenciamento da Rotina. Processos estáveis visam a manutenção da qualidade, que tem como uma das características a garantia de padrões desejados dentro de uma variabilidade conhecida e aceitável (CAMPOS, 1994).

No entanto, sempre que anomalias surgem, são necessárias ações corretivas para estabilizar novamente o processo para que os resultados se ajustem nos padrões de qualidade desejados, desencadeando um processo de melhoria. A cada oportunidade de melhoria, o processo vai sendo ajustado (CAMPOS, 1994). A Figura 15 exemplifica este mecanismo.

Figura 15 – Gerenciamento para manter e para melhorar



Fonte: adaptado de Campos (1994, p. 200)

Portanto, o modelo conceitual adotado considera o ciclo de Gerenciamento da Rotina adicionalmente ao ciclo de melhoria contínua presente no modelo da ABPMP.

O objetivo do modelo conceitual adotado é definir os passos essenciais para o BPM desde processos não-gerenciados até que se obtenha processos gerenciados, padronizados, monitorados, medidos e avaliados, proporcionando o estabelecimento do gerenciamento da rotina dos processos da organização. A Figura 16 sintetiza a visão do modelo conceitual, que é detalhado adiante.

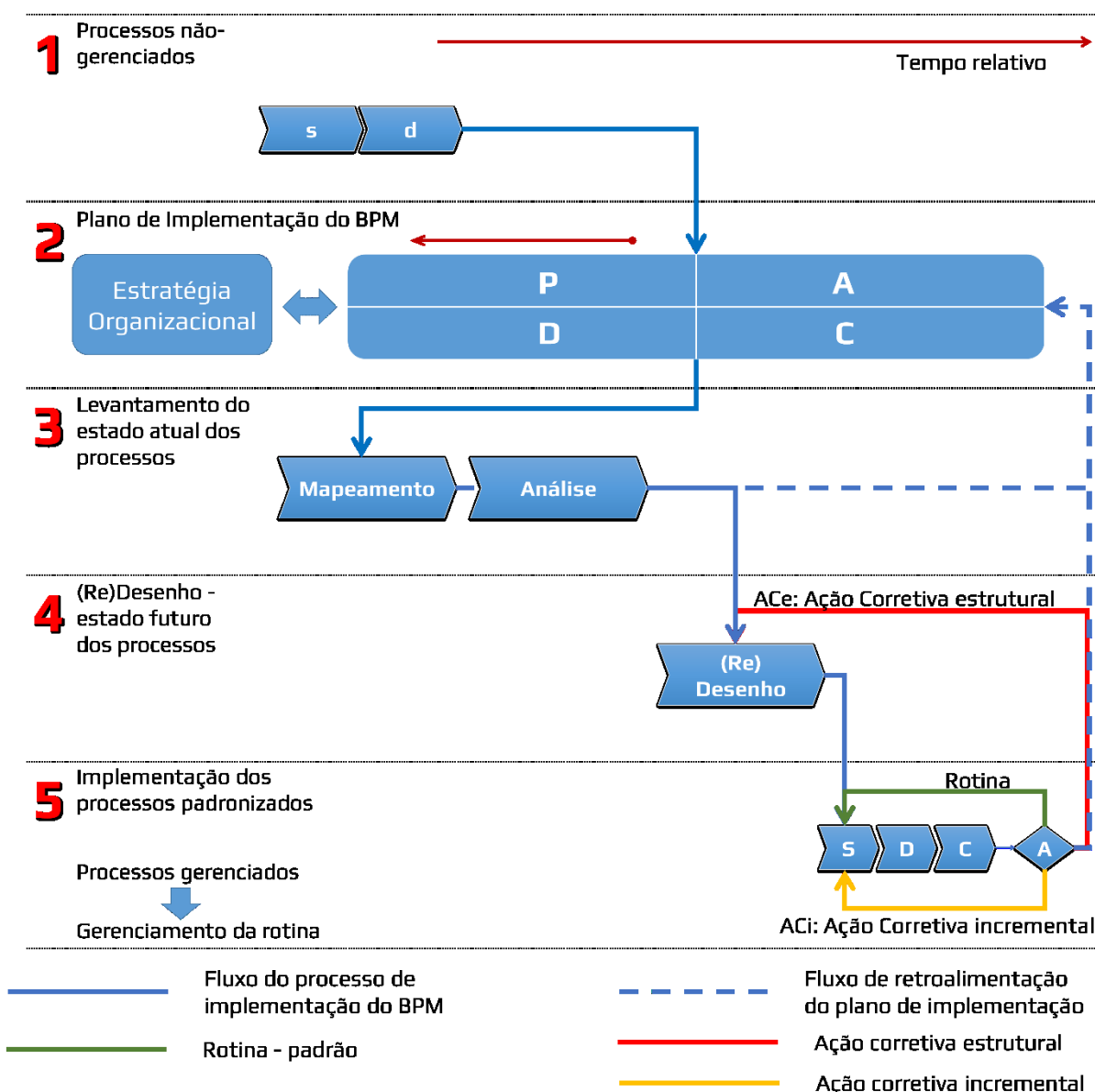
Este modelo possui três fases: a fase da estratégia; a fase de implementação propriamente dita, entendida como o primeiro ciclo completo de BPM; e a fase de gerenciamento da rotina, após implementação do BPM. O termo 'etapa' refere-se a determinado passo dentro de uma fase, de maneira que uma fase pode ter diversas etapas até sua conclusão.

Na primeira etapa da Figura 16, os múltiplos processos funcionam conforme padrões pré-estabelecidos, sejam estes tácitos ou explícitos, onde são componentes dos processos o procedimento ou um método ou um plano, formal ou

informalmente definido, replicado a cada execução destes processos.

Apesar de informais sob a perspectiva de planejamento, os processos não-gerenciados possuem uma rotina definida (s) e a execução (d) feita com base nesta rotina. O que não possuem é a cíclica avaliação e ação corretiva decorrente desta avaliação, características de processos gerenciados.

Figura 16 – Modelo Conceitual da Estrutura de Referência



Fonte: elaboração própria (2017)

Nesta mesma etapa 1, podem existir, eventualmente, processos que são avaliados e que disparem ações corretivas, porém, não são sistematicamente

acompanhadas, definidas para o conjunto de processos da organização, não sendo gerenciados em ciclo contínuo e não existindo a busca pela melhoria contínua de forma intencional e institucionalizada.

Na etapa 2 da Figura 16, é representada a etapa de planejamento do BPM, cujo foco inicial é desenvolver o plano de implementação, alinhado com a estratégia organizacional, se influenciando mutuamente. Nesta etapa a organização define como vai implantar o BPM, quais estratégias vai utilizar para mobilizar gestores, pessoas e recursos físicos e financeiros, quais etapas, quais os métodos e ferramentas serão utilizados, qual o escopo da implementação, entre outros fatores necessários à implementação.

O plano deve ser periodicamente avaliado e ações corretivas podem ser tomadas para ajustá-lo sempre que necessário. Este ciclo de gerenciamento do plano de implementação perdura até que esta termine, portanto, no decorrer das demais etapas, o plano é avaliado e corrigido sempre que necessário. Na Figura 16, as linhas tracejadas indicam a retroalimentação que todas as etapas geram no plano de implementação ao longo do ciclo de vida dos processos.

A fase de implementação abrange o primeiro ciclo dos processos padronizados, ou seja, da etapa 3 até a 5, ou seja, quando surgem os primeiros efeitos práticos do BPM, com o mapeamento, a análise, o (re)desenho e a implantação dos processos (re)desenhados. Após a primeira iteração dos processos (re)desenhados, inicia-se o gerenciamento dos processos num estágio de maior maturidade, passando-se ao gerenciamento da rotina, concluindo-se, portanto, o processo de implementação.

A etapa 3 representa o *status* atual dos processos, antes do BPM, quando se levanta o fluxo do processo, os recursos, as interfaces, dependências, produtos, subprodutos, subprocessos, tarefas, atividades, resultados, medidas, entre outros, obtendo-se um panorama dos processos que são posteriormente analisados.

A etapa 3, portanto, refere-se à etapa de reflexão sobre os processos existentes com foco em obter o máximo de informações em detalhes que permitam que o redesenho dos processos aconteça sob bases confiáveis e realistas, envolvendo, sempre que necessário, especialistas.

Tal mapeamento e análise subsidiam a definição dos processos, permitindo que na etapa 4 estes sejam otimizados, enxugados, racionalizados, simplificados, desburocratizados, revistos, os fluxos redesenhados, ou novos fluxos definidos, tecnologias sejam previstas, automações sejam definidas.

Na etapa 5 da Figura 16, a execução (D) dos processos redefinidos, estabelecidos sob novos padrões (S), procedimentos, métodos, pontos de monitoramento e de medição (C) de desempenho que possibilitem identificar necessidades de ações corretivas (A). A primeira etapa do processo remodelado vai permitir que ajustes finos sejam realizados.

Caso seja verificada necessidade de pequenas correções que não afetem os procedimentos e métodos em seu sequenciamento, o ajuste pode ser feito por meio de ação corretiva incremental (ACi), onde pequenos ajustes nos procedimentos ou métodos são realizados.

Se avaliadas e bem-sucedidas, as correções incrementais realizadas passam a integrar o novo padrão do processo (S). Se nas iterações seguintes não houver necessidade de ação corretiva (A), o processo passa a ocorrer em rotina, como indicado em (Rotina) na Figura 16, sendo realizado o gerenciamento para manter (SDCA).

Na alternativa indicada como (ACe) na Figura 16, em que a avaliação e monitoramento do processo indique a necessidade de uma ação corretiva estrutural que implique em alteração do sequenciamento do processo, inclusão ou eliminação de etapas, atividades, tecnologias, recursos etc., o ciclo retoma com o redesenho do processo (etapa 4), possibilitando rever o impacto das alterações necessárias mais profundamente.

O objetivo da implementação é, portanto, alcançar o ciclo padronizado dos processos indicado na etapa 5, com o SDCA permitindo que haja o gerenciamento da rotina, passando-se a um estágio de maior maturidade do BPM. O gerenciamento de processos efetivamente passa a ocorrer a partir do momento que se alcance o final da etapa 5, quando o monitoramento e avaliação estiverem acontecendo.

Cabe à organização definir, no entanto, a periodicidade com que a avaliação deve ocorrer e as ações corretivas disparadas, bem como os mecanismos que serão utilizadas para tanto.

Conforme as características e particularidades de seus processos, a organização pode acumular iterações de monitoramento e medição, ou seja, os ciclos dos processos giram por um período de tempo determinado e são avaliados cumulativamente ao final deste período, com as ações corretivas, também cumuladas, sendo definidas agrupadamente.

Tal configuração permite aos processos alcançar estabilidade, reduzindo as variações do padrão que afetam a capacidade de avaliação e medição, uma vez que, a cada interferência nos processos, estes sofrem oscilações que precisam ser atenuadas e absorvidas. Ainda, mudanças constantes, mesmo as incrementais, dificultam a capacitação, o treinamento e geram desmotivação, descrédito e desmobilizam as pessoas.

Fundamental é que os processos possuam pontos de medição e monitoramento que permitam a avaliação do desempenho e resultados para que, quando necessárias, as ações corretivas possam ser realizadas com rapidez e assertividade. É imprescindível uma efetiva gestão para que o BPM não se dilua após a implementação e não evolua em sua maturidade.

Após a implementação, a organização deve estabelecer um plano de gerenciamento de processos voltado para a manutenção da rotina ao mesmo tempo em que busca a melhoria contínua, avançando em maturidade e incorporando esta visão à cultura da organização.

5.2 ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA O BPM NA UTFPR

Nesta seção é apresentado o resultado proposto como principal objetivo da pesquisa, uma estrutura de referência que possibilite à UTFPR implantar o BPM e implementar uma sistemática de gerenciamento de processos adequado às suas especificidades e características, sua cultura e recursos disponíveis.

Como visto na seção 3.1.4, o termo Estrutura de Referência aqui utilizado diz respeito a uma apresentação planejada de um modelo conceitual numa sequência de ações com o fim de estabelecer um inter-relacionamento entre os elementos relevantes para determinado processo, de forma logicamente ordenada, servindo de guia para a consecução dos objetivos a que o processo se propõe.

A estrutura proposta está resumida no Quadro 19 – Ações e responsabilidades no BPM, que são detalhadas e justificadas adiante.

Quadro 19 – Ações e responsabilidades no BPM

AÇÃO	RESPONSABILIDADE					
	Alta Administração	Escritório de Processos	Gestores de áreas	Tecnologia de Informação	Facilitadores da implementação	Operadores de processo
1. Definir equipe do Escritório de Processos (EP)	R					
2. Lançar o Escritório de Processos	R					
3. Treinar e capacitar a equipe do EP		R				
4. Realizar o planejamento do Escritório de Processos		R				
5. Definir a abrangência e estratégia do BPM		R				
6. Definir o plano de implementação do BPM		R				
7. Definir o plano de Gerenciamento da Rotina		R				
8. Levantar os macroprocessos institucionais		R				
9. Identificar os processos-chave		R				
10. Implantar oficialmente o BPM	R					
11. Treinar e capacitar os facilitadores da implementação		R				
12. Realizar o mapeamento em processo-piloto					R	
13. Realizar a análise do processo-piloto mapeado		R			R	
14. Realizar o (re)desenho do processo-piloto analisado					R	
15. Realizar análise crítica das etapas de Mapeamento, Análise e (re)desenho (M-A-R)	R					
16. Treinar as equipes operacionais no processo-piloto (re)desenhado					R	
17. Implantar o processo-piloto (re)desenhado			R			
18. Monitorar, medir e avaliar o processo-piloto (re)desenhado		R				
19. Repetir as etapas 12 a 18 para os demais processos					R	
20. Levantar as conquistas e os resultados		R				
21. Realizar Análise Crítica de Implementação do BPM	R					
22. Gerenciar a rotina		R				
Legenda: R = Responsabilidade pela Ação Participantes da ação						

Conforme o modelo conceitual anteriormente abordado, o BPM proposto para a UTFPR considera três fases, a estratégica, a implementação e o gerenciamento da rotina para a maturidade dos processos.

A estrutura proposta preocupa-se com as duas primeiras fases, uma vez que a manutenção e o avanço da maturidade do BPM serão consequência da continuidade do gerenciamento dos processos e vai depender de como a instituição vai manter o foco em processos e as decisões que tomar ao longo do tempo em relação ao gerenciamento.

As dez primeiras ações propostas são relativas à estruturação do Escritório de Processos, que é responsável pelo planejamento do BPM e definição do plano de implementação. As demais ações referem-se à implementação em si, com exceção da 21^a, que trata do gerenciamento da rotina e de maturidade do gerenciamento de processos.

Na sequência, são detalhadas cada uma das 21 ações a serem desenvolvidas para a implementação do BPM, passando antes pela fase da estratégia.

5.2.1 Definição da Equipe do Escritório de Processos (EP)

Dada a distribuição territorial da UTFPR nos treze câmpus e a existência de mais de uma sede num mesmo município, o Escritório de Processos é colocado como uma estrutura fundamental para o BPM na UTFPR, servindo como um *hub* agregador da *expertise* e facilitador da coordenação das ações, servindo de referencial para os gestores, os participantes da implementação e os operadores dos processos. O EP ou BPMO é considerado como crítico para o sucesso do BPM (JESTON; NELIS, 2006; USIRONO, 2015).

A primeira ação deste grupo é a definição da equipe que irá compor o EP. Tal definição é feita pela alta administração, na figura do Reitor, uma vez que depende de vincular o EP como parte da estrutura organizacional, alocando pessoas e outros recursos, independentemente de ser uma estrutura formal, com uma unidade organizacional própria, aprovada pelo Conselho Universitário, ou informal, como parte de uma unidade organizacional já existente.

Alterações estruturais em organizações públicas costumam ser morosas, dependendo de tramitação em órgãos consultivos e deliberativos, podendo ser ou não aprovadas, o que pode impactar de início a implementação do BPM. Dessa forma, a vinculação do EP a uma unidade organizacional já existente é uma alternativa para dar andamento do BPM, desde que possua vinculação estratégica e não fique relegado a mais uma estrutura como outra qualquer.

É importante, nessa configuração, que, apesar da vinculação indireta, o EP tenha reconhecido o seu importante papel e possua autonomia para tratar diretamente com a alta administração em relação a suas ações e na busca de recursos para a consecução do BPM.

A definição da equipe deve levar em conta o dimensionamento e o esforço simultâneo a ser desenvolvido pelo EP na implementação do BPM, devendo compor a equipe, minimamente, profissionais nos papéis de gestor do EP, analista de processos, analista de TI e apoio administrativo.

Considerando que a UTFPR possui um quadro de pessoal reduzido e que o Reitor não possui autonomia para ampliá-lo, sugere-se uma equipe composta do gestor do EP, dois profissionais especialistas em processos, um Analista de TI e um técnico-administrativo, remanejados de outras áreas. Esta equipe inicial pode iniciar as atividades de estruturação do EP e, se necessário, ser ampliada na medida da necessidade no decorrer da implementação.

O papel do Gestor do Escritório de Processos (CPO – *Chief Process Officer*) é, principalmente, assegurar que os processos estejam orientados para contribuir eficiente e eficazmente para os objetivos da organização, assegurando que a arquitetura de processo da organização esteja bem incorporada dentro da arquitetura corporativa geral (JESTON; NELIS, 2006).

O CPO será responsável por coordenar as várias estratégias organizacionais e alinhá-las com as estratégias de processo específicas para garantir que elas apoiem as metas organizacionais, envolvendo: o atendimento aos usuários, estratégia de recursos humanos e treinamento, estratégia tecnológica, entre outros.

Os analistas de processos são pessoas que, independente do cargo, desempenham papel de suporte ao mapeamento, análise, modelagem e

gerenciamento de processos, como especialistas em processos e em análise e solução de problemas.

Os analistas de TI atuam fornecendo apoio tecnológico para a definição, escolha e aplicação de sistemas de apoio ao gerenciamento da implementação do BPM e no mapeamento, análise e modelagem de processos, orientando e auxiliando na definição e análise de possíveis automações e sua viabilidade, em conjunto com a área de TI da instituição.

O técnico-administrativo atua no apoio às atividades administrativas do EP, dando suporte aos demais componentes e facilitando a logística de funcionamento.

Os perfis desejados devem ser especificados pelo gestor do EP, mas tendo em consideração que as habilidades de todas as funções devem contemplar a facilidade de comunicação, boa didática, bom relacionamento interpessoal, resolução de conflitos, negociação, entre outras habilidades.

Embora não seja necessário definir nesta etapa, o EP pode contar com apoios especializados sempre que necessário, como em comunicação e marketing, por meio das áreas acadêmicas que a UTFPR possui. Além disso, o apoio de bolsistas e estagiários é viável para as diversas etapas do BPM, dando suporte e mesmo participando ativamente com ideias e atividades acadêmicas relacionadas à temática.

5.2.2 Lançamento do Escritório de Processos

Esta etapa tem a finalidade de tornar oficial para a comunidade universitária a implantação do Gerenciamento de Processos na UTFPR, tendo como marco inicial a apresentação do Escritório de Processos, sua equipe e seus objetivos, contando com a participação da alta administração e dos gestores e diretores de câmpus, demonstrando a importância que a gestão atribui ao BPM na instituição.

Recomenda-se a participação de profissionais da área de Comunicação e de Marketing, de forma a buscar maximizar a visibilidade do evento, permitindo que, ao mesmo tempo do lançamento, sejam disponibilizadas informações, canais e orientações para a comunidade, de forma que a propagação do evento de lançamento

tenha continuidade por meio das mídias disponíveis na instituição, incluindo os gestores, para que possam disseminar os benefícios e propósitos do BPM.

O lançamento é o marco simbólico de implantação, que dá o *start up* à implementação do BPM. A partir dele, constituída a equipe e formalizada a existência do EP, a instituição parte para a realização do planejamento do BPM e a definição do plano de implementação, entre outras ações preparatórias.

O objetivo número 1 do EP, divulgado em seu lançamento, é o de estabelecer plano de implementação do BPM da UTFPR, para o qual deve capacitar-se, definir o seu planejamento estratégico, objetivos, metas, métodos, cronograma, escopo, entre outras ações, validadas junto à alta administração.

5.2.3 Treinamento e capacitação da equipe do Escritório de Processos

Estes devem ser os principais meios de produzir, agregar conhecimentos e gerar alinhamento entre os participantes do EP e das demais equipes que se formarem ao longo da implementação: o treinamento e a capacitação.

O treinamento e a capacitação, tendo foco prático sob o conhecimento já existente acerca do tema, permitirá sanar dúvidas, nivelar o conhecimento entre os membros do grupo e possibilitar o alinhamento dos conceitos e principalmente, o alinhamento da forma de agir frente à situação real.

Este alinhamento é preponderante ao EP para que, coeso, apesar de eventuais divergências, possam gerar ações assertivas, ponderadas e definidas com base num conhecimento comum e compartilhado.

As fontes da capacitação e treinamento podem ser internas ou externas, no entanto, principalmente para a equipe do EP, profissionais que tenham vivência real do BPM em organizações similares são as mais recomendadas, pois permitem uma compreensão mais próxima do caso da UTFPR. O treinamento deve focar a parte teórica, enquanto modelo, métodos, ferramentas, e por fim, o compartilhamento experiências práticas dos profissionais instrutores.

A capacitação para a equipe do EP deve prever esforços extras em técnicas de abordagem, formas de treinamento e capacitação de outras equipes,

análise situacional, relacionamento interpessoal, gestão da mudança e cultura organizacional, uma vez que, como facilitadores da implementação, a equipe do EP deve saber lidar com situações adversas, resistência, diferentes públicos, níveis diferenciados de conhecimentos, de habilidades e de atitudes.

O investimento de tempo e dinheiro em treinamento e capacitação do EP deve ser considerado como crítico, pois o que vier a ser feito a partir de então, dependerá do conhecimento e habilidades disponíveis, bem como das atitudes proativas da equipe em busca dos bons resultados, convencimento e colaboração.

Esta capacitação da equipe do EP, anterior à capacitação de demais envolvidos, objetiva, ainda, evitar dissonâncias de conceitos e discursos, que podem impactar a credibilidade do EP e na filosofia do BPM.

5.2.4 O Planejamento do Escritório de Processos

Como parte do alinhamento conceitual e metodológico da equipe do EP e desta com a estratégia de gestão da UTFPR, é necessário que o EP defina claramente missão, visão, valores, princípios, objetivos, metas, atribuições, forma de trabalho e recursos do EP suas atribuições em relação a todo o contexto do BPM, os papéis que cada componente organizacional exerce em relação aos demais em termos de alçada de responsabilidades.

Sabe-se que a UTFPR possui sua missão e visão estabelecidos como norteadores à consecução dos seus objetivos institucionais. Portanto, o EP deve definir a sua missão e visão coadunadas à missão e visão institucional, podendo, eventualmente, propor adequações destas à nova realidade que o paradigma BPM pode impor à UTFPR.

A missão demonstra o propósito do EP, enquanto que a visão projeta o futuro e o caminho almejado. Devem estar sustentadas por valores e princípios éticos e filosóficos. Os princípios são universais, atemporais (COVEY, 2005). Os valores são normas sociais, padrões comumente aceitos e que guardam pessoalidade com quem os pratica (COVEY, 2005).

Tendo como base a missão, visão, valores e princípios definidos, o EP precisa definir os objetivos a serem perseguidos, que desdobrados em ações com prazos definidos passam a constituir metas a serem perseguidas, conforme a capacidade operativa do EP e da UTFPR. Portanto, objetivos e metas devem ser definidos parcimoniosamente para não gerar esforço excessivo nem prazos frouxos demais, que são fatores desmotivadores, podendo sufocar ou levar a implementação à letargia.

5.2.5 Definição da abrangência e estratégia do BPM

A definição da abrangência do BPM é uma das importantes decisões a que o EP, em conjunto com a alta administração, deve tomar, pois define a amplitude do esforço a ser desenvolvido pela UTFPR em relação ao gerenciamento de seus processos.

Essa definição de escopo do BPM é o que determinará se estará ligado diretamente à estratégia organizacional ou se vai estar limitado aos níveis tático e operacional, ou somente ao operacional.

Ao definir a abrangência, a estratégia adotada também será definida em sua amplitude, pois uma intervenção mais localizada e pontual requer menor esforço e apoio estratégico para seu desenvolvimento quando comparada com uma intervenção ampla.

A recomendação é que a UTFPR adote o BPM a nível estratégico, em uma gestão integrada dos processos, uma vez que uma regência central com capacidade de agregar e analisar as especificidades de cada câmpus para os mesmos processos é fundamental para o caso da UTFPR em sua característica multicâmpus.

O gerenciamento de processos realizado apenas no nível tático ou no operacional pode incorrer em dificuldades em reunir, coordenar e implementar os processos, gerando ações isoladas e desalinhadas, assim como dificultar ou até inviabilizar o gerenciamento da rotina.

Além disso, realizar etapas isoladas de BPM apenas servirá para soluções pontuais, sem orquestração e sem a desejável aculturação. Como exemplo, o

mapeamento somente pode ajudar no treinamento do processo e identificação de melhorias pontuais e dar subsídios à TI para criação de sistemas, mas sem a devida análise, há alto risco potencial de que os sistemas e soluções sejam mal avaliadas, dimensionadas e estrategicamente desvinculadas, estanques.

Definida a abrangência, o EP deve analisar a estratégia de implementação a ser adotada, o que envolve, entre os demais aspectos de um planejamento estratégico tradicional, definir ações de comunicação e marketing que permita ao EP e à alta administração abordar adequadamente o BPM e seu papel na UTFPR. Para tanto, o EP pode buscar auxílio especializado nas áreas acadêmicas voltadas a comunicação e marketing e desenvolver um plano nestas áreas.

Outra estratégia importante a ser definida é se a implementação será deflagrada simultaneamente para todas as áreas, em uma área-piloto e posterior deflagração simultânea nas demais áreas, ou, ainda, se consecutivamente, realizada área após área, sem simultaneidade de fases em mais de uma área.

O termo 'área' deve ser considerado não como o retângulo do organograma enquanto unidade organizacional, mas como área-função, relacionada ao macroprocesso, com os seus processos-chave. Como exemplo, no macroprocesso de recursos humanos, a área-função a ser considerada envolve pessoas dos diversos câmpus, portanto, de diferentes unidades organizacionais trabalhando conjuntamente.

Se houver transversalidade do processo entre diferentes áreas-funções organizacionais, estas devem ser envolvidas na discussão do processo quando da análise das interfaces.

Nesta estrutura de referência, propõem-se que seja adotado a implementação em uma área-piloto com posterior deflagração nas demais áreas simultaneamente. O ganho com esta estratégia se dá em duas formas: a primeira é que a experiência com a área-piloto possibilita o aprimoramento do plano e dos métodos, agregando *expertise* ao EP; a segunda, o ganho é em tempo, pois uma vez concluído a implementação na área-piloto, as demais áreas deflagram simultaneamente as mesmas etapas e tendem a concluir num tempo menor do que se implementadas consecutivamente área após área.

Considera-se, no entanto, que devido a complexidades específicas, cada área conclua a implementação em prazos diferentes, cabendo ao EP gerenciar e apoiar aquelas com maior demanda e dificuldades.

5.2.6 Definição do plano de implementação do BPM

O plano de implementação decorre do planejamento anteriormente realizado que é desdobrado em atividades ou ações específicas a serem desenvolvidas pelos envolvidos, dando-lhes atribuições e prazos.

No seu detalhamento, deve conter ações com as especificações mínimas atribuídas para cada componente envolvido na implementação, locais, responsáveis, prazos, custos e os métodos a serem utilizados.

O plano também deve prever os pontos de verificação que permitem avaliar o andamento das ações e seus resultados, possibilitando ações corretivas sempre que necessário.

No BPM, as etapas de implementação iniciam-se com o planejamento, o mapeamento, a análise, a modelagem ou desenho, implantação do novo processo e o monitoramento e avaliação. O planejamento é o realizado pelo EP, de caráter macro, institucional. As etapas práticas de implementação, que descem aos níveis tático e operacional iniciam com o mapeamento.

Dessa forma, o plano de implementação deve definir os métodos de abordagem e as ferramentas a serem utilizadas para a realização do mapeamento, análise e modelagem dos processos, prevendo, ainda, métodos para análise e resolução de eventuais problemas encontrados nestas fases.

O EP deve avaliar e definir quais os recursos tecnológicos que podem ser utilizados para a gestão da implementação e dar suporte às áreas nas etapas de mapeamento, análise e modelagem, buscando realizar interface com a área de TI para maximizar a automação dos processos modelados.

5.2.7 Definição do Plano de Gerenciamento da Rotina

Esta etapa pode ser desenvolvida ao longo do processo de implementação, porém, quando a primeira área tiver concluída a implementação dos novos processos modelados, o Gerenciamento da Rotina deve estar definido.

Consiste, basicamente, em instituir para cada processo modelado:

- o seu procedimento padronizado;
- os resultados desejados;
- os indicadores de qualidade, produtividade, prazo etc;
- os pontos de verificação ou monitoramento;
- a periodicidade de avaliação;
- os critérios de avaliação;
- os elementos que disparam a definição e adoção de medidas corretivas;
- os procedimentos para revisão dos processos a serem melhorados; e
- a responsabilidade dos envolvidos.

A rotina é monitorada continuamente com o objetivo de obter dados para avaliação do processo. Já a periodicidade de avaliação não precisa seguir, rigorosamente, cada instanciamento de processo, mas podem ser ao final de várias etapas de monitoramento, quando se realizar uma avaliação integrada, considerando-se que os processos da UTFPR são, em maior parte, vinculados a tramitação de autos-processuais em meio físico, e que tendem a ser, futuramente, realizados em meio virtual.

Tal característica faz com que falhas ou erros nos processos da UTFPR não gerem, em maior parte, refugos e subprodutos – embora possam apresentar anomalias processuais. Assim, erros ou falhas em uma instância de processo não necessariamente se repetem continuamente nas demais instâncias, o que não ocorre, por exemplo, em processos industriais com produtos físicos em que uma falha se repete continuamente nos produtos afetados por ela, gerando lotes de produtos com defeito.

5.2.8 Levantamento dos Macroprocessos Institucionais

Um passo importante ao BPM é a identificação dos macroprocessos da instituição. Eles demonstram as principais funções que a organização executa para a consecução de sua missão, independentemente de organogramas ou da hierarquia existente.

Os macroprocessos permitem, portanto, olhar a organização com base em seus processos, os quais cortam a organização, em parte ou de ponta a ponta, podendo ser horizontais, verticais ou transversais em relação à estrutura organizacional.

São os processos, contidos nos macroprocessos, o foco principal do BPM, e devem ser olhados independentemente da estrutura, de forma a buscar a sua melhoria, racionalização, enxugamento, automação e satisfação dos usuários e clientes.

Os macroprocessos identificados auxiliam na visão do todo institucional pelo ângulo dos processos e na priorização dos processos-chaves para a instituição que serão os alvos iniciais do BPM.

5.2.9 Identificação dos processos-chave

Esta etapa consiste em priorizar os processos que devem receber a atenção inicial por serem considerados críticos conforme critérios que forem definidos pelo EP em conjunto com os gestores.

Cabe ao EP definir critérios para priorização e ferramentas ou métodos para, qualitativa e quantitativamente, analisar os principais processos e definir uma lista em ordem de prioridade. Os critérios podem ser o custo, tempo, número de falhas, grau de insatisfação, superveniência legal, gravidade, entre outros.

Para a priorização, podem ser utilizadas técnicas tais como a Matriz Importância x Urgência, Matriz Esforço x Benefício, Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), o *brainstorming* com análise de impacto etc.

É importante que os processos-chave priorizados resultem em impacto inicial perceptível, quer seja com base em economia de recursos (dinheiro, tempo), diminuição do *lead-time*, possibilidade de rápida automação, diversos pequenos ganhos, que possibilitem ser contabilizados ou medidos e divulgados para a comunidade, pois possuem impacto no moral dos servidores e favorecem a quebra de resistências e a aculturação.

5.2.10 Implantação Oficial do BPM

A implantação, diferentemente da implementação, é o marco inicial das atividades práticas de mapeamento, análise e modelagem de processos. Após a implantação do EP e do planejamento realizado pelo Escritório ser aprovado pela alta administração, é momento de lançar, oficialmente, o Gerenciamento de Processos na UTFPR, dando visibilidade às ações concretas com envolvimento das demais unidades organizacionais.

Assim como no lançamento do EP, o lançamento do BPM deve ter ampla divulgação, participação da alta administração, dos gestores e dos servidores, devidamente organizados com o apoio das áreas de comunicação e de marketing.

Neste evento ou concomitante a ele, os gestores devem ser sensibilizados para a ação e sobre o seu papel durante a implementação, com atitude proativa e todo o suporte necessário, definidos com base no plano de implementação. É momento, portanto, estabelecer um contrato psicológico entre os gestores e o EP, tendo como alvo o sucesso da implementação conforme o cronograma definido.

5.2.11 Treinamento e capacitação das equipes de implementação

Assim como para o EP, o treinamento e capacitação das equipes de implementação ocupa papel importante para o sucesso da implementação. Os componentes das equipes são pessoas que atuam diretamente nos processos a serem analisados e que serão convidados a olhar o processo numa outra perspectiva, possibilitando mapear, analisar e propor mudanças na forma de execução.

As equipes devem ser compostas por pessoas de diferentes câmpus, se não de todos eles, de forma a ter diferentes visões do mesmo processo e das maneiras com são executados, possibilitando avaliação conjunta para estabelecimento de uma forma nova de se realizar as atividades dentro dos processos, reconfigurando-os ou até mesmo criando um novo processo.

O foco do treinamento e capacitação nesta etapa é focalizado em ferramentas e métodos de mapeamento, análise e modelagem de processos, podendo ser realizado em partes conforme se avance em cada etapa. Proporciona-se a visão do todo e posteriormente, capacita-se em cada etapa.

O responsável pela capacitação é o EP, podendo contar ou não com ajuda de instrutores externos, conforme capacidade de ação e disponibilidade.

5.2.12 Execução do mapeamento do processo-piloto

O mapeamento deve ser realizado conforme definido no plano de implementação, com as ferramentas adotadas, nas quais as equipes foram capacitadas e na profundidade estipulada, usando uma notação padrão que facilite ao EP e aos envolvidos compreenderem o estado atual dos processos.

As eventuais oportunidades de melhoria do processo que forem identificadas devem ser anotadas para serem avaliadas na próxima etapa. Cabe ao EP orientar às equipes que assim o procedam.

Ao EP cabe, ainda, acompanhar com atenção a etapa de forma a orientar as ações, eventuais modificações nos procedimentos de mapeamento para refinamento do processo.

5.2.13 Execução da análise do processo-piloto mapeado

A análise pode ser iniciada tão logo o mapeamento do processo-piloto tenha sido concluído, agregando ao mapa informações de quantidade e qualidade de recursos aplicados, resultados produzidos pelo processo, nível de satisfação de operadores e usuários, gargalos, *lead-time*, interfaces, registros de falhas e erros,

custos, controles, variações, variabilidades, fluxo de dados, sistemas aplicativos, sistemas legados, integração de sistemas, entre outros, portanto, reunindo todo o tipo de dados e informações disponíveis ou observáveis no processo-piloto.

Estes dados e informações possibilitam uma visão ampla do processo de forma a subsidiar a identificação de problemas, oportunidades de melhoria e a tomada de decisão acerca da modelagem a ser feita, se drástica ou de ajuste.

Cabe ao EP orientar as equipes em como proceder e acompanhar com atenção a etapa de forma a orientar as ações, eventuais modificações nos procedimentos de análise para refinamento do processo.

5.2.14 Execução do (re)desenho do processo-piloto analisado

O processo-piloto mapeado e analisado deve ser agora (re)desenhado, fase assim denominada por ser caracterizada por estabelecer um novo modelo de processo, um novo desenho de fluxo, um novo mapa de ação, podendo ser baseado no processo anterior ou estabelecido um novo processo, do zero.

No caso de ser adotado um novo processo, do zero, a fase de análise não é perdida, pois aponta justamente os pontos críticos que devem ser evitados num novo processo. Apenas se abandonam as referências do processo até então existente para um novo dimensionamento e desenho do fluxo do processo, com novos pontos de monitoramento e avaliação.

Novamente, cabe ao EP orientar às equipes em como proceder e acompanhar com atenção a etapa de forma a orientar as ações, eventuais modificações nos procedimentos de modelagem para refinamento do processo.

5.2.15 Análise crítica das etapas de Mapeamento, Análise e (Re)desenho (M-A-R)

Esta etapa é realizada pelo EP, podendo contar com envolvidos nas equipes de implementação do processo-piloto, para avaliar o que deu certo e o que não funcionou no plano de implementação aplicado no processo-piloto.

Deve servir para ajustar o plano, se necessário, de forma a torna-lo mais facilmente entendido e aplicado pelas equipes que realizarão a implementação das etapas M-A-R nas demais áreas da UTFPR, bem como subsidiar o EP para o primeiro relatório a ser feito à alta administração, de forma a validar e apoiar a continuidade de forma mais assertiva.

A análise crítica deve reunir, portanto, o EP, a alta administração, os gestores e membros da equipe de implementação do processo-piloto e consolidar o aprendizado na prática da implementação, bem como relatar os primeiros ganhos.

5.2.16 Treinamento das equipes operacionais no processo-piloto (re)desenhado

Tão importante quanto o treinamento realizado antes das etapas M-A-R é o treinamento sobre o processo modelado, antes de sua implantação. Ele serve para os servidores diretamente envolvidos na execução do processo conheçam o novo processo e sejam preparados para sua execução, bem como para que eventuais dúvidas em procedimentos estabelecidos sejam eliminadas e para que os sistemas informatizados sejam assimilados.

O treinamento cabe aos membros das equipes de implementação que participaram das etapas M-A-R, que passam a atuar como multiplicadores e facilitadores dos processos (re)desenhados, com suporte do EP.

5.2.17 Implantação do processo-piloto (re)desenhado

Uma vez treinados, os operadores dos processos passam a executar a nova rotina, conforme o novo procedimento estabelecido. Recomenda-se que a alta administração esteja representada, assim como o gestor da área ou os gestores das áreas envolvidas, em caso de haver interfaces, realizando o lançamento em reunião específica para esta finalidade, buscando reforçar a necessidade de monitoramento e avaliação da qualidade dos serviços.

Por ser o primeiro processo modelado, a implantação deve ser planejada, acompanhada e registrada pelos responsáveis pela comunicação e marketing, de

forma a promover o evento e servir como base para o início das etapas M-A-R nas demais áreas da instituição simultaneamente.

5.2.18 Monitoramento, medição e avaliação do processo-piloto (re)desenhado

Como o processo-piloto já na condição de processo modelado e implantado, inicia-se o seu monitoramento para subsidiar avaliação, conforme definido no plano de implementação, em termos de indicadores, periodicidade e gatilhos que acionem a necessidade de ações corretivas.

Se necessárias, portanto, as ações corretivas podem ser avaliadas pela equipe de implementação, que farão os ajustes necessários no modelo e nos procedimentos, estabelecendo um novo padrão.

É importante ressaltar que o processo de monitoramento e avaliação é iterativo, portanto, cíclico e continuado. No entanto, pela característica dos principais processos da UTFPR, baseados em autos-processuais característicos dos processos administrativos, a periodicidade de avaliação e adoção de medidas corretivas pode ser feita agrupadamente.

Isso significa que os processos são avaliados ao final de um determinado período, em lotes, analisando-se as discrepâncias de tempo (*lead time*), não conformidades relatadas, pesquisas de satisfação dos usuários, problemas em sistemas e interfaces, por exemplo.

As características cíclica e de continuidade não se perdem se, periódica e sistematicamente, os processos são acompanhados, avaliados e melhorados em ciclos com iteratividade avaliativa. O mesmo ocorre com as ações corretivas que acontecem em função da iteratividade avaliativa.

Já o monitoramento deve ser contínuo em cada iteração processual, oportunizando colher dados sobre o desempenho dos processos, automática ou manualmente, para serem avaliados mais tarde.

5.2.19 Execução do Mapeamento, Análise e (Re)desenho simultaneamente nos demais processos

Com a *expertise* obtida nas etapas M-A-R com o processo-piloto, o EP aprimora o plano de implementação e inicia simultaneamente, ou com relativa simultaneidade, as etapas executadas para o processo-piloto nos demais processos, contando com as equipes de implementação para cada área, devidamente treinadas e capacitadas para tanto e o devido suporte fornecido pelo EP.

5.2.20 Levantamento das vitórias e resultados dos processos (re)desenhados

O EP, em conjunto com as equipes de implementação, desde o processo-piloto até o último processo modelado, deve levantar os ganhos obtidos com os novos processos. Qualquer ganho e melhoria no desempenho e nos resultados devem ser registrados e periodicamente divulgados, em conjunto, à comunidade, para exemplificar e impulsionar o BPM nas demais áreas, assim como respaldar o EP e a alta administração quanto ao sucesso do BPM.

5.2.21 Análise Crítica Final da Implementação do BPM

A análise crítica final da implementação do BPM em sua totalidade é momento em que a alta administração, subsidiada com as informações do Escritório de Processos, analisará o BPM sob a performance e os resultados para a instituição, assim como o legado que o BPM permitiu construir, pois funciona, adicionalmente, como uma ferramenta para a Gestão do Conhecimento institucional.

O trabalho do EP, além de coordenar a implementação, é o de reunir as informações, registrar e sistematizar os conhecimentos existentes e que foram levantados e tornados explícitos durante a implementação.

Tal análise crítica, assim como as demais realizadas durante a implementação, quando registradas, compõem referencial futuro para o conhecimento organizacional, bem como prática para alinhamento e manutenção dos ganhos com o gerenciamento dos processos.

A manutenção dos ganhos e a melhoria destes depende de atenção contínua e análise crítica periódica pela alta administração, além do apoio e suporte. A análise crítica final também deve marcar a mudança da etapa de implementação do BPM para a de Gerenciamento da Rotina, em que a melhoria contínua deve ser buscada, consolidando o BPM enquanto 'processo' de gerenciamento de processos.

5.2.22 Gerenciamento da Rotina na UTFPR

Cumprida a fase de implementação em todas as suas etapas, a mudança para a fase de Gerenciamento da Rotina inicia um período de maturação do BPM, saídos de um nível de maturidade *ad hoc* para progredir numa escala crescente, conforme o foco do BPM seja mantido e os processos, assim como o gerenciamento destes, sejam aprimorados.

Nesta fase, a UTFPR, por meio do EP e a continuidade do apoio e patrocínio da alta administração, deve buscar gerenciar os processos em seu padrão de rotina estabelecido, o que envolve o contínuo monitoramento e avaliação, que proporcionarão oportunidades de melhoria, maior automação das atividades, maior integração de sistemas de TI e processos cada vez mais enxutos e com maior eficiência.

Ao longo do processo de maturação, a UTFPR deve avançar no alinhamento estratégico das atividades finalísticas com as atividades-meio, ganhando comprometimento com o gerenciamento de processos, a estabilização dos padrões e rotinas, alcançado um nível de melhoria contínua sincrônico com as demandas que surgem do amplo ambiente organizacional, até atingir um nível de processos otimizados.

5.3 DIRETRIZES GERAIS DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Como exposto, o Escritório de Processos tem a função de orquestrar a implementação do BPM, sendo componente estratégico e fundamental para o sucesso da iniciativa (ABPMP, 2013). Em razão disso, além das ações elencadas nas

etapas da estrutura de referência, esta seção trata sobre a necessidade do escritório ter diretrizes claras na sua atuação.

São propostas 7 diretrizes a serem observadas pelo EP: máxima automação, diminuição de interfaces, atenção aos usuários, baixo investimento, orientação por processos, melhoria contínua e zero desperdício de recursos.

A busca pela automação deve ser uma das diretrizes fundamentais para buscar a eficiência. Deve haver uma relação simbiótica do BPM com a TI. O BPM precisa da TI, assim como a TI precisa do BPM. No entanto, como característica de muitas relações simbióticas, a TI não pode ser sufocada pelo BPM, nem o BPM pode ser sufocado pela incapacidade da área de TI (ABPMP, 2013; SIDOROVA; TORRES; AL BEAYEYZ, 2015).

A automação é uma das formas de se ganhar eficiência (HAMMER, 1990), pois, ao mesmo tempo que possibilita a realização de atividades de forma automática e *online*, gera controle e indicadores para acompanhamento do desempenho dos processos, algo que os processos manuais não possuem, exceto se uma rotina de acompanhamento paralela for realizada, demandando mais tempo e diminuindo ainda mais a eficiência.

Dessa forma, a capacidade de TI em proporcionar as automações deve considerar a viabilidade (custo x benefício) destas e, sendo necessárias, contar com a possibilidade de terceirização e aquisição de soluções prontas de forma a desafogar os gargalos de desenvolvimento que porventura possam existir (ABPMP, 2013).

Outra diretriz importante deve ser a diminuição das interfaces, uma vez que é onde comumente surgem os problemas em processos, pela não-conformidade percebida na entrega-recebimento de uma atividade ou subprocesso de uma área funcional para outra. Os requisitos dos processos, nas interfaces necessárias de existirem, devem ser claros e ter pontos de controle e verificação definidos, permitindo acompanhar os eventuais desvios e suas correções (ABPMP, 2013).

A qualidade em serviços é avaliada, em maior parte, por indicadores de natureza qualitativa, intangíveis, têm caráter subjetivo, portanto, são difíceis de avaliar; a qualidade e a produtividade estão inter-relacionadas, assim, a eficiência é

afetada também pela qualidade, pois é medida com base na produtividade (BROWN *et al.*, 1991).

Dessa forma, a diretriz de ouvir os usuários na análise dos processos também é fundamental, principalmente pela questão da qualidade (ABPMP, 2013). Aqui o termo 'usuários' abrange desde o cliente dos processos até os seus operadores, a nível individual, ou os seus prestadores, portanto, todos os envolvidos no processo. A avaliação dos processos pode, portanto, levar em conta não só o usuário final, cliente do serviço, mas também os servidores executores das rotinas.

O aumento da produtividade à custa de altos recursos financeiros deve ser evitado, pautando-se sempre pela viabilidade econômica e financeira, portanto, o investimento em tecnologia e até mesmo na contratação de consultorias deve ser ponderada, tendo como diretriz que a implementação do BPM deve ser realizada sem investimentos astronômicos, com equilíbrio e baixo investimento, ademais, tratam-se de recursos públicos (ABPMP, 2013). Os investimentos em TI devem ser sempre contrapostos à redução do custo operacional (HAMMER, 2014).

Diretriz fundamental, a orientação por processos deve prevalecer sobre a estrutura funcional, devendo ser paulatinamente inculcada na cultura organizacional. Sempre que legalmente possível, os processos devem evitar vincular-se à hierarquia banal, aquela que serve apenas para amarrar o andamento dos processos, sem finalidade legal ou prática (ABPMP, 2013).

Da mesma forma, a diretriz de melhoria contínua é uma filosofia que precisa ser difundida e estabelecida na mentalidade e no estilo de trabalho das pessoas. Todos devem compreender que é uma necessária requalificação dos processos institucionais para a busca da excelência organizacional (ABPMP, 2013).

Não descartadas outras que possam ser adotadas, o combate ao desperdício deve ser a diretriz primária de toda ação de análise, modelagem e melhoria de processos.

Por fim, o EP deve buscar a efetiva Governança de Processos como forte contribuinte à Governança Pública e a transparência.

5.4 DIFERENCIAIS DA ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PROPOSTA

O ciclo de vida do BPM adotado para a Estrutura de Referência à UTFPR baseia-se no proposto pela ABPMP, que inclui as etapas de: (1) planejamento; (2) análise; (3) desenho; (4) implementação; (5) monitoramento e avaliação; e (6) refinamento.

O modelo utilizado para a Estrutura de Referência difere do ciclo de BPM proposto pela ABPMP nos seguintes aspectos, preservados os demais:

1. A implementação é considerada uma fase que vai desde a implantação do BPM (lançamento do plano), passando pelo mapeamento, análise, (re)desenho, implantação dos novos processos e monitoramento e avaliação do primeiro ciclo. Enquanto que no ciclo da ABPMP a implementação trata apenas da fase em que os processos redesenhados são implantados, no modelo adotado a implementação é todo o primeiro ciclo de cada processo. Trata-se de implementação do BPM como um todo e não de implementação de um único processo.
2. O planejamento do BPM é uma etapa anterior à implementação que serve para ligar o BPM à estratégia organizacional, influenciando-se mutuamente, conforme proposto por Burlton (2001). A ABPMP coloca o planejamento como parte do ciclo de vida dos processos, enquanto Burlton (2001) o coloca como estratégico, em que somente quando necessário, o planejamento do gerenciamento de processos é revisto.
3. A iteratividade do ciclo de gerenciamento do processo é menor na etapa de planejamento, mas permanece vigente por um período de tempo maior do que o período de iteratividade dos processos, ou seja, o planejamento do BPM é revisto apenas quando a estratégia precisa ser modificada.
4. A iteratividade de avaliação dos processos, assim como as ações corretivas que se fizerem necessárias, podem ser acumuladas e realizadas agrupadamente ao final de um período definido, acontecendo por estágios, enquanto que o monitoramento deve ser realizado a cada

iteração processual (a cada instância de processo). As ações corretivas são disparadas com base em necessidade e oportunidade.

5. A possibilidade de se realizar ações corretivas incrementais, aquelas de pouco impacto no andamento e no resultado do processo, mas que podem resultar em melhorias sem que altere a sequência do processo modificando interfaces.
6. A possibilidade de se realizar ações corretivas estruturais sem que o planejamento do gerenciamento ou a estratégia sejam modificados, ficando restrito ao nível de processo.
7. A incorporação do conceito de gerenciamento da rotina para os processos estáveis, que acontecem dentro do ciclo padrão definido, evitando-se a constante interferência nos processos, que podem gerar oscilações na qualidade e no resultado, permitindo o monitoramento cíclico e a avaliação cumulativa por estágios.
8. A noção de que processos de serviço não-gerenciados e processos de serviço gerenciados possuem resultados semelhantes, porém, com atributos diferentes. Os processos gerenciados tendem a proporcionar o resultado mais rapidamente, consumir menos recursos, proporcionar maior qualidade, portanto, tendem a ser mais eficientes e melhor performance do que os processos não-gerenciados.

Estes aspectos diferenciais na abordagem do BPM permitem atender algumas das características da UTFPR e suas capacidades.

A noção de que a implementação é um processo (processo de implementação), partindo do mapeamento, análise e (re)desenho dos processos, resulta num processo de construção da estrutura de gerenciamento feito pelas próprias áreas funcionais envolvidas. Não é o Escritório de Processos o executor do mapeamento, análise e (re)desenho dos processos, mas as áreas funcionais, cabendo ao EP dar treinamento e suporte especializado para a sua consecução.

Este Escritório de Processos de tamanho menor atende a capacidade que a UTFPR tem em obter mais servidores e mesmo realocar servidores para esta atividade, ficando mais na função de gerenciador do BPM, contando com atribuições compartilhadas com as demais estruturas funcionais da UTFPR no que tange à execução da implementação.

O desenvolvimento da estratégia do BPM dá subsídios para que a alta administração altere a forma de gestão, vinculando-a à estratégia organizacional e reflita no planejamento de desenvolvimento institucional, caso ainda não esteja contemplado. Embora possa ser uma diretriz de gestão, a previsão do gerenciamento de processos no planejamento e na estratégia da UTFPR permite diminuir o risco do BPM ficar adstrito a um programa de gestão, passando a ter uma visão de longo prazo, se não permanente. Isso favorece a aculturação do BPM.

Uma menor frequência de iteratividade da etapa de planejamento do BPM permite à UTFPR obter maior estabilidade em seus processos gerenciados. Isso significa que o planejamento somente será modificado quando necessário, visando a melhoria da sistemática de gerenciamento, na concepção do conceito de melhoria contínua, e mantendo a capacidade de ajustar-se a mudanças no ambiente legal e organizacional a que a UTFPR está frequentemente sujeita, tanto de natureza externa quanto internas (mudanças regimentais, estatutárias, regulamentares).

Da mesma forma, uma menor iteratividade avaliativa a nível de processo permite maior estabilidade no nível operacional, facilitando a capacitação, o treinamento, mas mantendo a possibilidade de melhorias no decorrer do tempo. A avaliação por estágios, acumulativa, dos processos sem abrir mão do monitoramento constante assegura a estabilidade e a rotina, característica predominante em processos de serviços, verifica a repetibilidade das eventuais anomalias e permite que a evolução da performance seja adaptativa, em estágios conforme a periodicidade de avaliação.

São instrumentos importantes para esta evolução da performance por estágios as ações corretivas incrementais, feitas nas atividades, e as ações corretivas incrementais, feitas ao nível de processo, permitindo que a melhoria contínua

aconteça, mas que observe o grau de impacto que as anomalias causam nos processos.

Esta menor iteratividade avaliativa, por estágio, e as ações corretivas incrementais, favorecem a UTFPR por conta de a estrutura de gerenciamento de processos ser reduzida, com o Escritório de Processos tendo uma finalidade mais gerencial e de suporte ao BPM, permitindo que este possa acompanhar o desempenho dos processos de forma macro e periódica. É conveniente lembrar que o processo macro avaliativo das IFES é periódico, assim como são os instrumentos de avaliação que a UTFPR possui para executar este processo avaliativo.

Já o conceito de gerenciamento da rotina colabora com esta visão de busca da estabilidade dos processos sem deixar de realizar as melhorias possíveis e as necessárias. Diferentemente do plano de implementação do BPM, que tem prazo para acontecer, o gerenciamento da rotina estabelece a noção de continuidade do gerenciamento para a melhoria, a noção da melhoria contínua em si.

O gerenciamento para manter, oriundo do gerenciamento da rotina, além de possibilitar a estabilidade dos processos, permite que as melhorias que possam ser feitas, mas que consomem recursos de maior vulto, considerem a viabilidade frente aos benefícios resultantes. Da mesma forma, a incorporação deste conceito permite que a UTFPR pondere entre as suas capacidades físicas, financeiras e de pessoal para decidir entre manter e melhorar, dado que possui, no momento em tela, restrições importantes de recursos que impactam estas capacidades, agravadas por aspectos políticos e econômicos.

5.5 ASPECTOS CRÍTICOS PARA O BPM NA UTFPR

Por serem considerados aspectos críticos, os itens citados a seguir precisam ser considerados na estratégia adotada para implementação e manutenção do gerenciamento de processos, devendo ser reduzidos, eliminados ou mitigados utilizando-se de uma estratégia adequada.

- a) o alinhamento entre o BPM, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão da UTFPR, principalmente nas mudanças de gestão;

- b) a manutenção da padronização dos processos nos treze câmpus da UTFPR frente as características regionais de cada um deles;
- c) o monitoramento dos serviços prestados e a efetiva contribuição dos usuários para a melhoria dos processos;
- d) a velocidade de adaptação às mudanças, pois embora o produto final (educação) não mude, a forma, os recursos, a demanda e a obsolescência curricular e pedagógica sofrem alterações;
- e) o quadro de pessoal em atividades-meio muito defasado, especialmente os técnicos-administrativos, que compromete o crescimento e a melhoria dos processos, até o limite da eficiência;
- f) a definição de para quais processos ou macroprocessos a centralização ou a descentralização é importante, verificando se desenvolver determinadas atividades somente na Reitoria é uma forma mais econômica e estrategicamente adequada do que ter atividades distribuídas simultaneamente em cada câmpus, eliminando-se os sobreamentos;
- g) a comunicação eficaz, apoiada por ferramentas de marketing, permitindo a constante evolução dos conceitos e favorecendo a cultura da qualidade e eficiência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso metodológico realizado proporcionou levantar o estado da arte da área temática abordada, investigar as práticas que vem sendo adotadas no campo de atuação das IFES brasileiras e, de posse de dados específicos relativos à UTFPR, permitiu que uma estrutura de referência adequada às características da instituição fosse proposta.

Os objetivos estabelecidos puderam ser atingidos e possibilitaram responder às questões de pesquisa, concluindo-se que o gerenciamento de processos para o caso da UTFPR segue um modelo adaptado a suas características e os passos para sua implementação delineadas por meio da Estrutura de Referência construída a partir da visão da UTFPR no âmbito de sua área de atuação e das suas características internas.

A pesquisa realizada para estabelecimento do referencial teórico trouxe suporte para entender a questão da eficiência do setor público, desde a sua origem até a situação atual. A eficiência do Estado é o grande desafio que as organizações públicas e os administradores públicos enfrentam, buscando cada vez mais usar os recursos disponíveis na consecução do interesse público. Como uma abordagem de gestão que incorpora diversas tecnologias de gestão, verifica-se que o gerenciamento de processos pode contribuir para a melhoria da eficiência.

Os levantamentos bibliométricos realizados para identificar as publicações sobre o BPM nas organizações públicas no Brasil e no mundo indicaram que a produção é ainda baixa em todo o mundo, mas que o BPM é uma tecnologia de gestão que consegue infiltrar-se na burocracia do setor público, podendo ser útil às organizações públicas que buscam estabelecer um gerenciamento efetivo de seus processos em busca da eficiência apesar das dificuldades características do setor.

Foram comparados dezoito modelos de gerenciamento de processos disponíveis na literatura, destacando-se os modelos de Burlton e o da ABPMP, que foram tomados como referência para o modelo conceitual utilizado para a Estrutura de Referência proposta para a UTFPR. A identificação dos modelos atingiu o objetivo específico número 1.

Foi possível verificar que cerca de um terço das 63 IFES do país possuem o gerenciamento de processos em implementação, a maior parte entre 1 e 2 anos. As práticas seguem como base o modelo da ABPMP com adaptações à sua realidade, com poucas variações. A pesquisa realizada junto a estas instituições influenciou a proposta feita à UTFPR, tendo sido atingido o objetivo específico 2.

No caso das IFES, os resultados levam a crer que a adoção do BPM se dá mais por razões de isomorfismo coercitivo de caráter normativo do que mimético, pois a institucionalização dos processos administrativos em meio eletrônico, estabelecido por decreto, tem levado às instituições a reverem seus processos em função desse novo paradigma. Ademais, as IFES que adotaram o BPM não haviam, ainda, concluído a implementação, de forma que não podem ser consideradas como parâmetro de comparação ou como influenciadoras das demais IFES, descaracterizando a tendência ao isomorfismo simplesmente mimético.

Em relação ao objetivo específico 3, verificou-se que a UTFPR é uma instituição com ampla abrangência e distribuição territorial, totalizando 13 câmpus, sendo a maior universidade federal multicâmpus do país, o que torna complexa a gestão, com estruturas, responsabilidades e processos descentralizados.

Embora organizada de forma funcional, os macroprocessos da UTFPR possuem vinculação matricial com as estruturas-espelhos em cada câmpus, o que proporciona a descentralização dos processos.

Identificou-se também que a UTFPR busca fortalecer o relacionamento com a comunidade e o segmento empresarial, dada a sua vocação tecnológica, o que torna importante buscar o envolvimento dos *stakeholders* em seu planejamento e na definição dos processos.

Da mesma forma, foi possível identificar que a instituição não possui objetivos ou metas específicas ao BPM em seu planejamento, porém, possui referências difusas a: promoção de iniciativas que promovam a eficiência, a desburocratização, a transparência, o aperfeiçoamento dos procedimentos, a padronização de processos, o mapeamento de processos, a integração de sistemas, desenvolvimento de sistemas de gestão, rastreabilidade de processos, a adoção de processos administrativos em meio eletrônico, entre outros. Tais referências estão estritamente ligadas ao que se propõe o BPM.

Aliada ao quadro de pessoal das áreas-meio fortemente defasado em relação ao ideal, a distribuição territorial requer que os processos estejam bem definidos e estabelecidos para que a universidade consiga melhorar a sua eficiência e resultados.

Para praticar o BPM, a UTFPR precisa estar atenta a algumas dificuldades como: o quadro de pessoal da área de TI que proporciona o suporte para a implementação do BPM; a cultura organizacional, especialmente quanto a resistência a mudanças; o alinhamento entre a estratégia organizacional e o planejamento do BPM; e ouvir os usuários para melhoria dos processos.

O objetivo geral foi alcançado, uma vez que foi possível estabelecer um modelo conceitual, demonstrado na Figura 16, que propõe uma sequência de etapas, partindo-se de processos não-gerenciados até alcançar processos gerenciados, por meio de ciclos de melhoria dos processos, até alcançar sua estabilidade, a partir do que o Gerenciamento da Rotina passa a ser realizado.

Tal modelo conceitual possibilitou a construção de uma Estrutura de Referência para a UTFPR, apresentada no Quadro 19 – Ações e responsabilidades no BPM – que se constitui de uma sequência de ações às quais foram atribuídas responsáveis, possibilitando que a UTFPR, caso decida realizar o gerenciamento de processos, possa ter uma visão de caráter pragmático das ações a realizar.

Destaca-se que existem fatores que dificultam iniciativas como esta no setor público. A gestão das organizações públicas brasileiras é atividade complexa, uma vez que o contexto em que se inserem é densamente regrado por um arcabouço legal que restringe a ação dos administradores públicos, característica de um Estado altamente burocrático.

Além desse volume legislativo, muitas das normas legais são retrógradas e desatualizadas, mas devido ao princípio da legalidade, o administrador fica adstrito ao seu cumprimento. Junta-se a isso o fato que o planejamento do órgão é realizado para atender a disposições legais que não estão sincronizadas com outras exigências, como as de ordem jurisprudencial e as realizadas pelo controle externo, nem sempre alinhadas.

Ademais, as universidades são órgãos com determinada autonomia de gestão, próprio das autarquias de regime especial, mas que pouco se verifica na prática. Como tais, as universidades possuem ciclos de gestão definidos em razão de que o cargo de Reitor é definido mediante consulta, a cada quatro anos. A cada gestão, o planejamento pode ser revisto ou modificado. Assim, o gerenciamento de processos cíclico é essencial para que se consiga, apesar das dificuldades, remodelar os processos frente ao ambiente organizacional e político.

É complexo o desafio de alcançar eficiência no uso dos recursos públicos, mesmo utilizando técnicas e tecnologias de gestão, pois os resultados desejados e necessários ficam restringidos por aspectos do arcabouço legal a que o serviço público está circunscrito. Assim, adotar determinada filosofia, metodologia ou técnica de gestão no setor público requer, antes de mais nada, verificar a sua aplicabilidade a este setor e a sua adequação à Lei e às restrições burocráticas. Se viável, requer, ainda, analisar a capacidade da instituição pública em suportar a sua aplicação para promover os resultados desejados.

Portanto, o BPM é uma filosofia possível de ser adotada pelas organizações públicas, como é o caso da UTFPR, desde que se estabeleça um plano que preveja, contingencialmente, como enfrentar as dificuldades do setor público e da própria instituição.

Como oportunidades de pesquisa futura sugere-se o estudo de caso do processo de implementação, no caso da UTFPR adotar a iniciativa de BPM, podendo também ser avaliado a evolução do nível de maturidade do gerenciamento, cabendo igualmente fazê-lo às demais IFES. Uma outra possibilidade é de avaliar o impacto do BPM sobre o desempenho e os resultados, buscando atestar a efetividade do BPM para o aumento da eficiência.

Como limitações, a pesquisa não foi capaz de obter referências de resultados efetivos e mensuráveis sobre as iniciativas de gerenciamento de processos em outras IFES, uma vez que ampla parcela destas ainda estão em fase de implementação, tendo sido apontados benefícios de forma qualitativa. Ademais, eventuais IFES que possuem processos gerenciados em um nível de maturidade mais avançado podem não ter respondido ao questionário proposto, não tendo sido possível ter uma visão panorâmica das 63 IFES brasileiras.

Ainda, a pesquisa apresenta limitações quanto a verificar o impacto dos escritórios de processos nas IFES que adotaram esta estrutura no andamento da implementação do plano, embora os respondentes tenham indicado sua importância para o BPM nas instituições.

Por fim, não se descarta a possibilidade de utilização da estrutura de referência aqui apresentada para outras organizações, desde que adaptadas às distintas realidades e capacidades organizacionais, especialmente sob o aspecto do modelo conceitual, que independe do caso concreto.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento. 3 ed. [Brasil]: ABPMP, 2013.

ABPMP. **Guide to the business process management**: common body of knowledge. 1st ed. [Chicago]: ABPMP, 2009.

AGUNE, Roberto *et al.* **Dá pra fazer**: Gestão do Conhecimento e Inovação em Governo. 1. ed. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

AHREND, Norbert; WALSER, Konrad; LEOPOLD, Henrik. Case study of the implementation of Business Process Management in public administration in Germany, Switzerland and Austria. In: EUROPEAN CONFERENCE ON eGOVERNMENT, 13., 2013, Como, Itália. **Proceedings...** Como, Italy: [s.n.], 2013. p.11-18. Disponível em: <<https://goo.gl/nn5ac9>>. Acesso em: 16 out. 2016.

ANDREWS, Christina. Implicações teóricas do novo institucionalismo: uma abordagem habermasiana. **Revista de Ciências Sociais**, v. 48, n. 2, p. 271-299, 2005.

AQUINO, Idalécio; CARLAN, Eliana; BRASCHER, Marisa. Princípios classificatórios para a construção de taxonomias. **PontodeAcesso**, v. 3, n. 3, p. 196-215, 2009.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 104-132, 1997.

ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, 2007.

BALDAM, Roquemar. **Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico**: proposta de estrutura para implementação. 2008. 251 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/PYfJue>>. Acesso em: 16 out. 2016.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM**: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.

BALTZAN, Paige. **Tecnologia orientada para gestão**. 6. ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill Education Brasil, 2016.

BAMPI, Aumeri Carlos; DIEL, Jeferson Odair. O modelo multicampi de Universidade e suas Relações com a Sociedade. In: COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICAS, 13., 2013, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: INPEAU – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114920>>. Acesso em: 20 out. 2016.

BARAT, Josef. **Infra-estruturas e crescimento**: reforma do Estado e inclusão social. São Paulo: CLA Editora, 2004.

BARROS, Aidil Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

BECKER, Joerg *et al.* Business Process Management in Public Administrations: the picture approach. In: PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 11., 2007, New Zeland. **Proceedings...** New Zeland: Natl Sun Yat-Sen University, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. A redução gerencial no processo de transposição de tecnologias de gestão para organizações públicas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010a.

_____. The managerial reduction in the management technologies transposition process to public organizations. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 2, p. 155-171, 2010b.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **General systems theory**. 1st ed. New York: George Braziller, 1968.

BICKMAN, Leonard; ROG, Debra. **The SAGE handbook of applied social research methods**. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE, 2009.

BOOCH, Grady; RUMBAUGH, James; JACOBSON, Ivar. **UML: guia do usuário**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BORGES, Maria Manuel; CASADO, Elias Sanz. **A ciência da informação criadora do conhecimento**. 1. ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2009. 2 v.

BRASIL. **Análise sobre a expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília: MEC, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/xCzO04>>. Acesso em: 20 out. 2016.

_____. **Boletim estatístico de pessoal e informações organizacionais: Agosto/2016**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016a. Disponível em: <<https://goo.gl/Lg0DW2>>. Acesso em: 9 ago. 2016.

_____. **Boletim estatístico de pessoal e informações organizacionais: Setembro/2016**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016b. Disponível em: <<https://goo.gl/5Rm6vm>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: **Diário Oficial [da] União**, 23 fev. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/PSSCPC>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

_____. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: **Diário Oficial [da] União**, 8 out. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/V2HtaO>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

_____. Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: **Diário Oficial [da] União**, 19 dez. 2016c. Disponível em: <<https://goo.gl/vAHgjA>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

_____. **Processo Eletrônico Nacional (PEN)**. Brasília, 2016d. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

_____. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Brasília, 2016e. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 6 out. 2016.

BRITTO, Gart Capote de. **BPM para todos**: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. Florianópolis: Bookess, 2012.

BROWN, Stephen Brown *et al.* **Service Quality**: multidisciplinary and multinational perspectives. New York: Lexington Books, 1991.

BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 1, p. 66-96, 2012.

BURLTON, Roger. **Business process management**: profiting from process. 1st ed. Indianapolis: Pearson Education, 2001.

_____. Delivering business strategy through process management. In: _____. **Handbook on Business Process Management 2**. 1st ed. Berlin: Springer, 2010. p. 5-37.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CARDOSO JUNIOR, José Celso. **Planejamento Brasil século XXI: inovação institucional e refundação administrativa: elementos para o pensar e o agir**. Brasília: IPEA, 2015. 4 v.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de *et al.* Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 132-153, 2010.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

CHECKLAND, Peter. Soft systems methodology: a thirty year retrospective. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 17, n. S1, p. S11, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2016.

COVEY, Stephen. **O 8º hábito**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CROXTON, Keely L *et al.* The supply chain management processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Uso e desuso de sistemas de workflow: porque as organizações não conseguem obter retorno com investimentos em projetos de workflow**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

CUNHA, Adriano Sérgio da; SOARES, Thiago Coelho; LIMA, Mauricio Andrade de. A institucionalização como forma de diferenciação frente ao isomorfismo organizacional. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, v. 3, n. 2, p. 8-14, 2011.

DAUM, Berthold. **Modelagem de objetos de negócio com XML**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. **Process innovation**: reengineering work through Information Technology. 1st ed. Boston: Harvard Business Review Press, 1993.

_____. **Reengenharia de processo**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas; SHORT, James. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 4, p. 11-28, 1990.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DELFRATE, Célia Regina Cherobim. Política multicampi da UEPG: um estudo de caso. In: PEIXE, B. *et al.* (Org.). **Gestão de Políticas Públicas no Estado do Paraná**. 1. ed. Curitiba: Progressiva, 2008.

DENHARDT, Janet; DENHARDT, Robert. **The new public service**: serving, not steering. 1. ed. Armonk: M.E. Sharpe, 2007.

DETORO, Irving; MCCABE, Thomas. How to stay flexible and elude fads. **Quality Progress**, v. 30, n. 3, p. 55, 1997.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

_____. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DRUCKER, Peter. **The practice of management**. Oxford: Taylor & Francis, 2012.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 4, p. 126-156, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. 4th ed. London: SAGE Publications, 2009.

_____. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2008.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

GARCIA, Marcos José. **Adoção de BPM pelas IES brasileiras**: características e oportunidades de melhoria. 2015. 95 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/1dDvmv>>. Acesso em: 20 out. 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; HAYASHI JÚNIOR, Paulo; GRAVE, Paulo Sérgio. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GROVER, Varun; FIEDLER, Kirk D.; TENG, James T. C. Exploring the success of information technology enabled business process reengineering. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 41, n. 3, p. 276-284, 1994.

GUEDES, Vânia L. S.; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**, v. 6, p. 1-18, 2005.

GULLEDGE JUNIOR, Thomas; SOMMER, Rainer. Business process management: Public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002.

HALL, Peter; TAYLOR, Rosemary. Political science and the three new institutionalisms. **Political studies**, v. 44, n. 5, p. 936-957, 1996.

HALL, Richard. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HALLERBACH, Alena; BAUER, Thomas; REICHERT, Manfred. Managing process variants in the process lifecycle. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS, 10., 2008, Barcelona. **Proceedings...** Barcelona: Inspec, 2008.

HAMMER, Michael. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard business review**, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

_____. What is Business Process Management? In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (ed). **Handbook on Business Process Management 1: introduction, methods, and information systems**. 2nd ed. New York: Springer, 2014. p. 3-16.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia de Processos: revolucionando a empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARMON, Paul. **Business Process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes**. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2003.

_____. The scope and evolution of business process management. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (ed). **Handbook on Business Process Management 1: introduction, methods, and information systems**. 2nd ed. New York: Springer, 2010. p. 37-81.

HARRINGTON, James; ESSELING, Erik; VAN NIMWEGEN, Harm. **Business Process Improvement Workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement**. 1st ed. Columbus: McGraw Hill Professional, 1997.

HAVEY, Michael. Keeping BPM simple for business users: power users beware. **BPTrends**, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/1dDvmv>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

HENDERSON, John; VENKATRAMAN, Venkat. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM systems journal**, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.

HOUY, Constantin; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. Empirical research in Business Process Management: analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 619-661, 2010.

JANN, Werner; REICHARD, Christoph. Melhores práticas na modernização do Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 3, p. 33-52, 2014.

JESTON, John; NELIS, Johan. **Business Process Management**: practical guidelines to successful implementations. 1st ed. Oxford: Elsevier, 2006.

JOHNSON, Albert Wesley. Efficiency in government and business. **Canadian Public Administration**, v. 6, n. 3, p. 245-260, 1 set. 1963.

JOST, Wolfram; SCHEER, August-Wilhelm. Business process management: a core task for any company organization. In: SCHEER, August-Wilhelm *et al.* (Ed.). **Business Process excellence: ARIS in practice**. 1st ed. Berlin: Springer, 2002. p. 33-43.

KAST, Fremont; ROSENZWEIG, James. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1976. 2 v.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Administração Pública no Brasil**: crises e mudanças de paradigmas. 2. ed. São Paulo: Annablume, 2007.

KHAN, Rashid. **Business Process Management**: a practical guide. 1st ed. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2004.

KIRCHMER, Mathias. Business Process excellence: enabled through SOA. In: BUSINESS PROCESS EXCELLENCE, 2006, Rio de Janeiro. **Proceedings...** Rio de Janeiro: IDS Schier, 2006. p.1-42.

KUMAR, Akhil; WANG, Jianrui. A framework for resource-based workflow management. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (ed). **Handbook on Business Process Management 1**: introduction, methods, and information systems. 2nd ed. New York: Springer, 2015. p. 507-529.

LEE, Roy G.; DALE, Barrie G. Business process management: a review and evaluation. **Business process management jornal**, v. 4, n. 3, p. 214-225, 1998.

LÖNN, Carl-Mikael; UPPSTRÖM, Elin. Process Management challenges in Swedish public sector: a bottom up initiative. In: WIMMER, M. A.; JANSSEN, M.; SCHOLL, H. J. (Ed.). **Electronic Government**. Heidelberg: Springer, 2013. (Lecture Notes in Computer Science, v. 8074).

MARTINS, Paulo Emilio Matos; PIERANTI, Octavio Penna. **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

MARUME, S. B. M.; JUBENKANDA, R. R.; NAMUSI, C. W. Similarities and differences between Public Administration and Business Administration. **International Journal of Scientific Engineering and Research**, v. 4, n. 1, p. 41-44, jan. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.

MEDEIROS, Wandré Matos de. **Metodologias de Gestão de Processos para aumentar a eficiência e eficácia dos processos operacionais da Eletrobrás Eletronorte**. 2013. 191 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/s8NTib>>. Acesso em: 20 out. 2016.

MEEL, Jeroen W. Van; BOTS, Pieter W.G.; SOL, Henk G. Towards a research framework for business engineering. In: PROCEEDINGS OF THE IFIP TC8 OPEN CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING, 1994, New York. **Proceedings...** New York: Elsevier, 1994. p.581-592.

MENDES, Luciano; VIEIRA, Francisco Giovanni David; CHAVES, Carlos Jaelson Abanese. Responsabilidade social e isomorfismo organizacional: paradoxo de ações (anti)éticas em busca de legitimidade no mercado brasileiro. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 192-212, 2010.

MERTON, Robert King. **Bureaucratic structure and personality**. New York: Free Press, 1957.

MIGUEL, Luciana Lamkowski. **Proposição de uma metodologia para implantação de BPM na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)**. 2015. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17464>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

MOORE, Connie. Prefácio à edição em inglês. In: ABPMP. **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento, versão 3.0**. 1. ed. [Brasil]: ABPMP, 2013.

MORAIS, Rinaldo Macedo de *et al.* An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 412-432, 2014.

MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2015. 108 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/20829>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. Especial Comemorativa, p. 87-96, 2007.

NETJES, Mariska; REIJERS, Hajo; VAN DER AALST, Wil. Supporting the BPM life-cycle with FileNet. In: CEUR WORKSHOP, 2006, Luxemburg. **Proceedings...** Luxemburg: Eindhoven University of Technology, 2006. p.135-146.

NEZ, Egeslaine de. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 131-153, 2016.

NIEHAVES, Bjoern; PLATTFAUT, Ralf; BECKER, Joerg. Business process management capabilities in local governments: a multi-method study. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 217-225, jul. 2013.

NOBRE JÚNIOR, Edilson Pereira. Administração pública e o princípio constitucional da eficiência. **Revista da Escola de Magistratura Federal da 5ª Região**, v. 11, n. 1, p. 125-162, 2006.

OASIS. OASIS SOA Reference Model (SOA-RM) TC. [S.I.], 2017. Disponível em: <<https://www.oasis-open.org/committees/soa-rm/faq.php>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

OLIVEIRA, Fatima Bayma de. **Política de gestão pública integrada**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

OLIVEIRA, Ivaldir Vaz de; CAMPOS, Fernando Celso de; SILVA, Orlando Roque da. Optimization and automation of starting a business within the brazilian tourist city using Business Process Management (BPM). **Espacios**, v. 35, n. 8, p. 15, 2014.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. 1. ed. Brasília: ENAP, 2014.

OLIVEIRA, Ricardo de. **Gestão pública**: democracia e eficiência: uma visão prática e política. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

OSTROFF, Frank. **The horizontal organization**: what the organization of the future looks like and how it delivers value to customers. 1. ed. New York: Oxford University Press, 1999.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2002.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 1996.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 1. ed. São Paulo: Editora 34, 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PERROW, Charles. Organizational prestige: some functions and dysfunctions. **American Journal of Sociology**, v. 66, p. 335-341, 1961.

PINA, Bernardo. Implantação x Implementação: você sabe a diferença? In: **PRODUZINDO; desenvolvimento pessoal e profissional na sua vida**, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/quYlKW>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

PINA, Estelamaris da Costa. **GRESSUS: uma metodologia para implantação da BPM em organizações públicas**. 2013. 165 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2013.

PIROLLA, Cleonice Mendonça. **Instrumentos de avaliação: mecanismos de gestão na UTFPR**. 2013. 144 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/haF60w>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

PROBST, Gilberto; RAUB, Stephen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais: como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas?** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROCHA, Arlindo Carvalho; QUINTIERE, Marcelo de Miranda Ribeiro. **Auditoria governamental: uma abordagem metodológica da auditoria de gestão**. Curitiba: Juruá, 2008.

RODRIGUES, Gustavo de Oliveira. **Aplicação da gestão de processos em uma universidade pública do estado de São Paulo**. 2015. 116 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/di73bW>>. Acesso em: 20 out. 2016.

ROGERS, Yvonne; SHARP, Helen; PREECE, Jennifer. **Design de Interação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2013.

ROSEMANN, Michael; VOM BROCKE, Jan. The six core elements of business process management. In: BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael (ed). **Handbook on Business Process Management 1: introduction, methods, and information systems**. 2nd ed. New York: Springer, 2015. p. 105-122.

RUMMLER, Geary; BRACHE, Alan. **Improving performance: how to manage the white space on the organization chart**. 3rd ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2012.

SACCONI, Lúiz Antonio. **Grande dicionário Sacconi da língua portuguesa**. 1. ed. São Paulo: Nova Geração, 2010.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos; KOBASHI, Nair Yumiko. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 5, n. 1, p. 155-172, 2012.

SANTOS, Hígor Ricardo Monteiro. **Fatores críticos de sucesso das Iniciativas de BPM no setor público**. 2012. 131 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pernambuco, Recife, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10877>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SCHURTER, Terry. The BPM lifecycle. In: CONFERÊNCIA ANUAL DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT GROUP, 14, 2006, London. **Anais...** London: Business Process Management Group, 2006.

SCOPUS. [S.l.]: Elsevier, 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/>>. Acesso em: 31 out. 2016.

SCOTT, Richard. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIANSON, Oliver. **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995. p. 38-55.

SIDOROVA, Anna; TORRES, Russel; AL BEAYEYZ, Alaa. The role of Information Technology in Business Process Management. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (ed). **Handbook on Business Process Management 1: introduction, methods, and information systems**. 2nd ed. New York: Springer, 2015. p. 421-444.

SIFFIN, W.J. Business administration ≠ public administration. **Business Horizons**, v. 5, n. 4, p. 69-76, 1962.

SILVA; Jorge Gonçalves. **Gestão por processo em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. 2014. 88 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio

Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em:
<http://bit.ly/gestao_processos_silva_J_G>. Acesso em: 07 out. 2016.

SILVA, Sarah de Oliveira. Pensamento sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 8., nov. 2012, Poços de Caldas. **Anais...** Poços de Caldas: Revista Gestão & Conhecimento, nov. 2012. p.367-383.

SILVEIRA, Raquel Dias da. **Profissionalização da função pública**. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009. 236 p.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management: the third wave**. 1. ed. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

TCU. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública e ações indutoras de melhoria. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/GqwX6H>>. Acesso em: 7 out. 2016.

TEUFEL, Stephanie; TEUFEL, Bernd. Bridging information technology and business: some modelling aspects. **ACM SIGOIS Bulletin**, v. 16, n. 1, p. 13-17, 1995.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

USIRONO, Carlos Hiroshi. **Escritório de processos: BPMO: Business Process Management Office**. 1. ed. São Paulo: Brasport, 2015.

UTFPR. **Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional: DIRAV**. Curitiba, 2013a. Disponível em: <<https://goo.gl/kpsfSk>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

_____. **Organogramas da Reitoria e dos Câmpus da UTFPR**. Curitiba, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/D7o5sj>>. Acesso em: 1 fev. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional:** 2013/2016. Curitiba, 2013b. Disponível em: <<https://goo.gl/gWNRJK>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. **Plano de Gestão Institucional:** 2013/2016. Curitiba, 2013c. Disponível em: <<https://goo.gl/QmU1Wg>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

_____. **Proposta de institucionalização de mapeamentos de processos na UTFPR.** Curitiba, 2016a. Disponível em: <<https://goo.gl/QmU1Wg>>. Acesso em: 06 out. 2016.

_____. **Relatório de gestão:** exercício de 2015. Curitiba, 2016b. Disponível em: <<https://goo.gl/7eCVvq>>. Acesso em: 20 out. 2016.

VALENCA, George *et al.* Understanding the adoption of BPM governance in Brazilian Public Sector. In: ECIS, 2013, Utrecht. **Anais...** Utrecht: ECIS, 2013. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/ecis2013_cr/56/>. Acesso em: 20 out. 2016.

VAN DER AALST, Wil. Business process management: a personal view. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 2, 2004.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERMA, Naresh. **Business process management:** profiting from process. 1. ed. New Delhi: Global India Publications, 2009.

VILLAVICENCIO, Aline; FINATTO, Maria José; POSSAMAI, Viviane. Padrões da preposição “de” entre sintagmas nominais em linguagem cotidiana e linguagens técnico-científicas. In: ENCONTRO DE CORPORA, 5., 2005, São Carlos. **Anais...** São Carlos: [s.n.], 2005.

WEB OF SCIENCE. [S.I.]: Thomson Reuters, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/5Awxi2>>. Acesso em: 31 out. 2016.

WEISZFLOG, Walter (Ed). **Michaelis**: Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. 8. ed. São Paulo: Melhoramentos, 2000.

WESKE, Mathias. **Business process management**: concepts, languages, architectures. 1. ed. Berlin: Springer, 2007.

ZAIRI, Mohamed. Business Process Management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

ZUR MUEHLEN, Michael; HO, Danny Ting-Yi. Risk management in the BPM lifecycle. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, 2006, Heidelberg. **Proceedings...** Heidelberg: Springer, 2006. p.454-466.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO ÀS IFES

LEVANTAMENTO DE DADOS

Olá.

Responder às questões deste levantamento de dados leva menos de cinco minutos.

O levantamento tem caráter preliminar e será útil para futura pesquisa de dissertação de mestrado.

Desde já, muito obrigado!

Elzimar de Andrade

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

*Obrigatório

Sobre o tema "Gerenciamento de Processos"

Este levantamento de dados busca levantar quais Instituições Federais de Ensino Superior possuem iniciativas de implementação do Gerenciamento de Processos organizacionalmente instituídas. Como Gerenciamento de Processos são considerados os seguintes termos correlatos, que, para efeito deste levantamento, são considerados sinônimos: Gestão por Processos, Gestão de Processos, Gerenciamento por Processos, Gerenciamento de Processos, Gestão por Processos de Negócios, Gerenciamento de Processos de Negócios, Business Process Management (BPM), Gestão de Processos de Negócios ou qualquer outra iniciativa de gestão dos processos da instituição por qualquer outra metodologia.

Acerca da Gestão por Processos baseada em BPM, esclarecemos que se trata de uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias para o gerenciamento de processos, um "processo de melhoria de processos", uma maneira de pensar e repensar os processos de uma organização (ABPMP-CBOK 3.0).

Dados pessoais e institucionais

Dados pessoais não serão divulgados.

Os dados da pesquisa serão tratados agrupadamente.

1. Qual a sua instituição? *

Digite a sigla

2. Qual o nome do setor em que está lotado: *

Coloque o nome completo, indicando se é Pró-reitoria, Diretoria, Superintendência, Coordenadoria, Divisão, Departamento, Decanato, Secretaria, etc.

3. Qual o seu nome:

Dado opcional, fique livre para preencher ou não.

4. Qual o seu e-mail:

Dado opcional, fique livre para preencher ou não.

5. Você tem conhecimento se sua instituição possui iniciativa de Gerenciamento de Processos? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - SIM, baseado em BPM
- 2 - SIM, baseado em outra metodologia *Ir para a pergunta 19.*
- 3 - NÃO *Ir para a pergunta 28.*

Dados acerca da implementação baseada em BPM

6. Você é o responsável pela implementação do Gerenciamento de Processos na instituição? *

Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO, mas faço parte da equipe
- NÃO e também NÃO faço parte da equipe de implementação

7. Nome do responsável pela implementação:

Resposta opcional

8. E-mail do responsável pela implementação:

Resposta opcional

9. Há quanto tempo as ações se iniciaram? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de um ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Mais de 4 anos

10. Assinale em que fase da implementação sua organização se encontra: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Implementada ou em fase de implementação	Não implementada no momento, mas será futuramente	Não será implementada
Sensibilização da alta administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelagem de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenho de processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerenciamento dos processos buscando a melhoria contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A sua instituição possui um Escritório de Processos voltado à implementação do Gerenciamento de Processos? *

Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO, mas será implementado em uma outra fase
- NÃO, será utilizada outra forma de gerenciamento
- Ainda está indefinido se haverá ou não Escritório de Processos

12. Caso a resposta da questão anterior tenha sido SIM, indique a que nível organizacional o Escritório de Processos está vinculado:

Por exemplo: Vincula-se à Reitoria; Vincula-se à Pró-reitoria X; Subordinada à Diretoria Y...

13. Sobre o Escritório de Processos você considera que: *

Na dúvida entre duas alternativas, escolha a que mais representa sua opinião

Marcar apenas uma oval.

- é imprescindível para a implementação do Gerenciamento de Processos.
- NÃO é imprescindível para o Gerenciamento de Processos.
- não possui conhecimento sobre a importância deste para o Gerenciamento de Processos.
- é possível realizar o Gerenciamento de Processos sem ele.

14. Em relação aos resultados da implementação até o momento, você considera que: *

Marcar apenas uma oval.

- não é possível avaliar, ainda não foram analisados os resultados.
- são poucos ou de pequeno impacto.
- são satisfatórios.
- são vários e com bom impacto.
- são muitos e com alto impacto na organização.

15. Quais os principais benefícios e resultados obtidos com o Gerenciamento de Processos na sua instituição?

16. Cite as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação do Gerenciamento de Processos na sua instituição:

17. Informe quais as principais estratégias que a instituição definiu para a implementação:

18. Utilize o espaço a seguir para informações que queira acrescentar:

Ir para a pergunta 31.

Dados acerca da implementação baseada em outra metodologia:

19. Por favor, informe qual a metodologia que embasa o Gerenciamento de Processos na sua instituição: *

20. Você é o responsável pela implementação do Gerenciamento de Processos na instituição? *

Marcar apenas uma oval.

- SIM
- NÃO, mas faço parte da equipe
- NÃO e também NÃO faço parte da equipe de implementação

21. **Há quanto tempo as ações se iniciaram? ***

Marcar apenas uma oval.

- Menos de um ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Mais de 4 anos

22. **Em relação aos resultados da implementação até o momento, você considera que: ***

Marcar apenas uma oval.

- não é possível avaliar, ainda não foram analisados os resultados.
- são poucos ou de pequeno impacto.
- são satisfatórios.
- são vários e com bom impacto.
- são muitos e com alto impacto na organização.

23. **Há alguma unidade organizacional específica responsável pela implementação e pelo Gerenciamento de Processos? Se sim, como está vinculado dentro da estrutura organizacional da instituição?**

24. **Quais os principais benefícios e resultados obtidos com o Gerenciamento de Processos na sua instituição?**

25. **Cite as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implementação do Gerenciamento de Processos na sua instituição:**

26. Informe quais as principais estratégias que a instituição definiu para a implementação:

27. Utilize o espaço a seguir para informações que queira acrescentar:

Ir para a pergunta 31.

Dados acerca da instituição que não possui Gerenciamento de Processos implementado ou em implementação

28. Você tem conhecimento de que há interesse de sua instituição em adotar o Gerenciamento de Processos baseado em BPM no futuro? *

Marcar apenas uma oval.

- SIM
 NÃO

29. Você tem conhecimento de que há interesse de sua instituição em adotar o Gerenciamento de Processos baseado em outra metodologia que não o BPM?

Marcar apenas uma oval.

- SIM
 NÃO

30. Utilize o espaço a seguir para informações que queira acrescentar:

Conclusão

Agradecemos a sua participação respondendo ao nosso questionário, que será de grande contribuição para a pesquisa que estamos realizando.

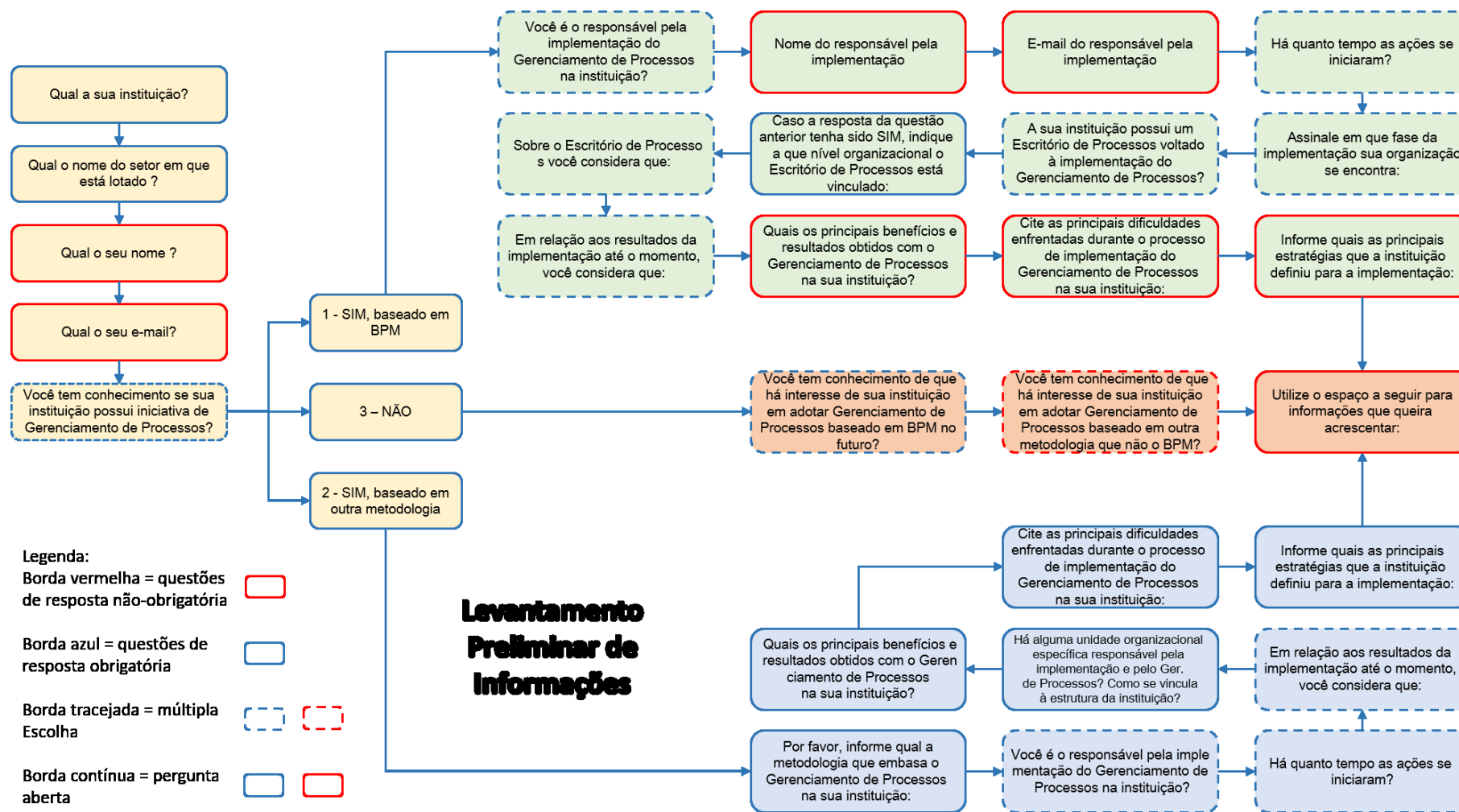
31. Desejo receber os resultados ao final da pesquisa: *

Marcar apenas uma oval.

- SIM (deixe seu e-mail abaixo)
 NÃO

32. Seu e-mail

Esquema da sequência de perguntas do Questionário para Levantamento de Informações



APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO À UTFPR

Instrumento de pesquisa na UTFPR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O presente instrumento é parte do estudo desenvolvido para a pesquisa da dissertação do Programa de Mestrado em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O título da dissertação é "Gerenciamento de Processos como Instrumento de Melhoria da Eficiência na Administração Pública: proposição de uma estrutura de referência para a UTFPR". A dissertação tem por objetivo geral propor uma estrutura de referência para implementação do Gerenciamento de Processos na UTFPR. Este questionário é composto por oito blocos, sendo o primeiro destinado à caracterização dos respondentes, e os demais referentes às principais temáticas do estudo, a saber: alinhamento estratégico, pessoas, cultura organizacional, relacionamento com usuários, governança de processos, tecnologia da informação, escopo da implementação e fatores críticos de sucesso. No início de cada seção há um texto explicativo que tem o objetivo de introduzir minimamente o assunto a ser analisado, a fim de familiarizar brevemente o respondente com o tema daquela seção. A participação neste estudo não é obrigatória. No entanto, quanto maior for o número de respondentes, mais completa será a análise da questão e, conseqüentemente, maior será a contribuição para o avanço dos estudos sobre a temática. Portanto, conta-se com a colaboração de todos para a realização deste estudo. As respostas dos participantes são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, sendo que a participação dos respondentes não será remunerada. Ao concordar com este termo, dará a sua permissão para participar no estudo, consentindo que os dados coletados sejam usados para o propósito aqui descrito. O pesquisador Elzimar de Andrade coloca-se inteiramente à disposição, por meio do telefone (41) 99988-5800 (SMS, *Whatsapp*), ou do correio eletrônico elzimarandrade@gmail.com, para quaisquer esclarecimentos quanto ao preenchimento do questionário ou quanto à finalidade da pesquisa.

"Declaro que li o texto acima e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual fui convidado a participar, bem como tive oportunidade de fazer perguntas sobre este estudo. Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo".

Sim (responda ao instrumento de pesquisa)

Não (não responda e devolva ao remetente)

Nome completo:		
Número do RG:	Órgão Emissor:	Data de Emissão:

Curitiba, ____ de _____ de _____.

Assinatura

QUESTIONÁRIO

OBSERVAÇÕES: (1) Todas as questões desta pesquisa referem-se à UTFPR na sua abrangência total, multicâmpus, portanto, as respostas devem considerar a visão macro da UTFPR enquanto sistema. (2) Os termos Gerenciamento de Processos e BPM são considerados sinônimos para efeito deste questionário.

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Gênero:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	Lotação:	
Função Exercida:				
Tempo de função:		Tempo de função:		

BLOCO I – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento estratégico em BPM é definido como a estreita ligação entre as prioridades organizacionais e os processos da instituição, permitindo uma ação contínua e eficaz para melhorar o desempenho organizacional, verificado quando existe: (a) um plano de melhoria estrategicamente orientado, com uma visão global do Gerenciamento de Processos na organização; (b) ligação bidirecional entre a estratégia e os processos; (c) uma arquitetura de processos finalísticos e de suporte descrita e estabelecida; (d) indicadores de desempenho definidos e gerenciados; (e) engloba as necessidades reais dos clientes e dos *stakeholders* (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015). Use o campo “Obs” (Observação) para qualquer informação adicional que queira registrar.

1.	A UTFPR possui implementado ou em implementação o Gerenciamento de Processos?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE		
	Obs:					
2.	Há interesse institucional por parte da UTFPR em implementar o Gerenciamento de Processos nos próximos meses ou anos?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE		
	Obs:					
3.	Há diretrizes, objetivos ou metas estabelecidas a nível estratégico que orientam o Gerenciamento de Processos na UTFPR?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE		
	Obs:					
4.	A estrutura organizacional será redefinida para dar mais ênfase a processos do que a departamentos com funções especializadas?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE		
	Obs:					
5.	Haverá estrutura organizacional específica para realizar o Gerenciamento de Processos, tal como um Escritório de Processos ou equivalente?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE		
	Obs:					
6.	A unidade organizacional responsável pelo Gerenciamento de Processos tem ou terá vinculação à Reitoria, com ligação orgânica fortemente estratégica (direta)?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE		
	Obs:					
7.	Existe algum modelo que represente os processos da UTFPR do início ao fim e que deixe claras as interfaces entre processos ou uma visão dos macroprocessos?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE		
	Obs:					
8.	Existe um plano estratégico que define prioridades para a gestão dos processos, tais como resultados prioritários e processos prioritários para implementação de melhorias?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE		
	Obs:					
9.	Qual o grau de importância que a alta administração da UTFPR atribui ao Gerenciamento de Processos?	Muito importante <input type="checkbox"/>	Importante <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Pouco importante <input type="checkbox"/>	Nada importante <input type="checkbox"/>
10.	Qual a intensidade do apoio que a alta administração oferece para o Gerenciamento de Processos na UTFPR?	Ampla e irrestrita <input type="checkbox"/>	Ampla com restrições <input type="checkbox"/>	Suficiente <input type="checkbox"/>	Pouco apoio <input type="checkbox"/>	Não apoia <input type="checkbox"/>

BLOCO II – PESSOAS

Esse fator é definido como indivíduos e grupos que continuamente aprimoram e aplicam suas habilidades e conhecimentos no gerenciamento de processos e nos processos para melhorar o desempenho institucional, sendo seu elemento principal. Abrange: (a) habilidades técnicas, metodológicas, sociais e comunicativas, com conhecimento do processo na abrangência e na profundidade dos seus requisitos específicos, bem como dos fatores intervenientes; (b) o conhecimento explícito e tácito sobre os princípios e práticas de métodos de gestão de processos e da tecnologia da informação, e o impacto que estes têm sobre os resultados dos processos; (c) o compromisso da organização para o desenvolvimento e manutenção da educação, capacitação e aprendizagem; (d) as maneiras pelas quais indivíduos e grupos trabalham juntos para alcançar os resultados desejados do processo e inclui a avaliação dos padrões de comunicação entre as partes interessadas e a maneira como o conhecimento dos processos é descoberto, explorado e disseminado; (e) a vontade de liderar, assumir a responsabilidade e ser responsável pelos processos de negócios, capturando o grau em que as habilidades de liderança de processo e os estilos de gerenciamento desejados são realmente praticados (ROSEMAN; VOM BROCKE, 2015).

11. A UTFPR conta com o número suficiente de servidores para o desenvolvimento das suas atividades-meio?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE
12. A UTFPR conta com o número suficiente de servidores para o desenvolvimento das suas atividades finalísticas?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE
13. O nível de formação, desenvolvimento e capacitação dos servidores, neste momento, permite à UTFPR implementar o Gerenciamento de Processos de forma adequada?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE
14. A UTFPR possui um planejamento específico para capacitação de servidores no Gerenciamento de Processos?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE
15. Existe na UTFPR estrutura organizacional que disponha de pessoas suficientes para apoiar a implementação do Gerenciamento de Processos no treinamento e capacitação dos servidores direta e indiretamente envolvidos?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE
16. A UTFPR possui em seu quadro pessoas capacitadas para ofertar treinamentos para outros servidores sobre o Gerenciamento de Processos?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE
17. A UTFPR tem a possibilidade de contratação de pessoal externo ou consultorias para auxiliar no treinamento e capacitação de servidores acerca do Gerenciamento de Processos?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE
18. A UTFPR possui facilidade para realocar pessoas para compor a equipe de implementação do Gerenciamento de Processos em caráter transitório?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE
19. A UTFPR possui facilidade para realocar pessoas para compor uma equipe fixa, dedicada exclusivamente ao Gerenciamento de Processos?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE
20. A UTFPR tem facilidade para obter novas vagas para ampliação de seu quadro de pessoal junto ao órgão mantenedor?	<input type="checkbox"/> SIM Obs:	<input type="checkbox"/> NÃO	<input type="checkbox"/> PARCIALMENTE

BLOCO III – CULTURA ORGANIZACIONAL

Refere-se aos valores coletivos e crenças que moldam atitudes e comportamentos relacionados ao processo para melhorar o desempenho da organização, tais como o cumprimento dos objetivos, orientação para o cliente, busca da excelência, responsabilidade e trabalho em equipe. Engloba: (a) receptividade geral da organização às necessidades de mudança; (b) a visão corporativa de ênfase nos processos, inculcada na visão, missão e declarações de valor institucionais; (c) atitudes e comportamentos dos envolvidos e afetados pelo Gerenciamento de Processos, tal como a disposição de questionar as práticas à luz de potenciais melhorias nos processos e a disposição para cumprir o projeto do processo; (d) a atenção da liderança à gestão de processos, demonstrando o grau de comprometimento com o gerenciamento de processos, em todos os níveis, e com a qualidade da liderança dos processos; (e) as redes sociais formais e informais que influenciam na prática do gerenciamento de processos (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

Com base nos conceitos apresentados, avalie as afirmativas a seguir, marcando um "X" na coluna que representa sua resposta.	Concordo totalmente	Concordo em maior parte	Indiferente	Discordo em maior parte	Discordo totalmente
21. Na UTFPR é predominante a cooperação entre os servidores ao invés da competição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Na UTFPR é comum haver resistência a novas ideias e implementações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A comunicação acerca de novas implementações e mudanças é realizada de forma eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. A missão, a visão e o planejamento estratégico da UTFPR são amplamente divulgados e conhecidos pelos servidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Os valores, tradições, práticas e costumes presentes na UTFPR tendem a facilitar a adoção de inovações na gestão e nos processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. É frequente ouvir que existe muita burocracia nos procedimentos da UTFPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Os servidores reconhecem a importância do Gerenciamento de Processos para a UTFPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Os servidores conseguem influenciar na definição de políticas e procedimentos da UTFPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Há propensão favorável por parte dos servidores à implementação do Gerenciamento de Processos na UTFPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. As mudanças acontecem rápida e imediatamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. É possível verificar que os servidores promovem a melhoria contínua das suas atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BLOCO IV – RELACIONAMENTO COM USUÁRIOS

Uma das premissas do Gerenciamento de Processos é que “não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais” (ABPMP, 2013). Dessa forma, este bloco busca entender como se dá o relacionamento da UTFPR com os usuários de seus serviços e se a instituição possui mecanismos para receber feedback, consultar, gerenciar e promover ações sobre os processos, com foco nos usuários.

Com base nos conceitos apresentados, avalie as afirmativas a seguir, marcando um “X” na coluna que representa sua resposta.	Concordo totalmente	Concordo em maior parte	Indiferente	Discordo em maior parte	Discordo totalmente
32. Existe empenho dos servidores em proporcionar qualidade nos serviços prestados aos usuários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Na UTFPR a preocupação com a qualidade dos serviços é mais importante que o volume realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. A maioria das reclamações dos usuários se referem a qualidade do atendimento recebido por parte dos servidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. A maioria das reclamações dos usuários se referem a serviços não prestados adequadamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. As reclamações pertinentes recebidas são sistematicamente tratadas pelos envolvidos de forma a resolver os problemas relatados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. O tratamento dado aos problemas relatados pelos usuários são sistematicamente acompanhados pela área responsável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Os processos da UTFPR são definidos com foco nos usuários, apesar destes não serem consultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Os processos da UTFPR são estabelecidos atendendo-se os requisitos de qualidade definidos pelos usuários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. A UTFPR é tida pelos usuários como uma instituição que proporciona serviços adequados à sua necessidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Há uma sistemática definida para acompanhamento da qualidade dos serviços prestados pela UTFPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. A qualidade na prestação dos serviços da UTFPR está inculcada na cultura da organização como um valor fundamental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. O número de reclamações dos usuários tem diminuído nos últimos anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. A velocidade das respostas a reclamações de usuários tem aumentado nos últimos anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Os gestores respondem a reclamações com presteza e facilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. A UTFPR possui estruturada uma unidade organizacional específica para receber, acompanhar e monitorar reclamações e sugestões acerca da qualidade dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BLOCO V – GOVERNANÇA DE PROCESSOS

A governança de BPM é dedicada à definição apropriada e transparente de funções e responsabilidades na tomada de decisão e orientação de ações relacionadas aos processos. Abrange: (a) definição de funções e alçadas de responsabilidade; (b) a definição clara do processo de tomada de decisão; (c) processos que assegurem a vinculação do desempenho dos processos com o nível estratégico; (d) padrões de gerenciamento definidos e documentados; (e) revisão periódica, cíclica, dos processos (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

Com base nos conceitos apresentados, avalie as afirmativas a seguir, marcando um "X" na coluna que representa sua resposta.	Concordo totalmente	Concordo em maior parte	Indiferente	Discordo em maior parte	Discordo totalmente
47. Na UTFPR existem métricas ou indicadores para os processos, do nível estratégico até o nível operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Existe um processo para acompanhamento sistemático da performance institucional frente ao planejamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Os macroprocessos da UTFPR estão mapeados e estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Padrões operacionais são adotados para execução dos processos na UTFPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Os resultados da gestão são formalmente acompanhados e comunicados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Os processos são definidos de forma a alcançar os resultados estrategicamente definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. A performance dos processos é periodicamente submetida a análise crítica pela alta administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BLOCO VI – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tecnologia da informação (TI) refere-se a software, hardware e sistemas de informação que permitem e apoiam atividades de processo, avaliados a partir da customizabilidade, adequação de automação e integração com soluções de TI complementares. Engloba: (a) soluções para a concepção e modelagem de processos; (b) transformação automatizada de modelos de processo em especificações executáveis e na subsequente execução do processo baseado em fluxo de trabalho; (c) gerenciamento (semi-)automatizado de escalonamento de processo, manipulação de exceções, visualização de desempenho e controle de processo; (d) ferramentas para melhoria de processos e inovação que permitem rápidos ajustes devido a mudanças contextuais; (e) sistemas de apoio à decisão à alta administração (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

Com base nos conceitos apresentados, avalie as afirmativas a seguir, marcando um "X" na coluna que representa sua resposta.	Concordo totalmente	Concordo em maior parte	Indiferente	Discordo em maior parte	Discordo totalmente
54. Os principais processos da UTFPR são suportados por sistemas informatizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. A UTFPR possui pessoal próprio capacitado para gerir os processos de software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Existe alinhamento das soluções desenvolvidas pela área de TI com a estratégia organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Há facilidade de realizar mudanças de prioridades entre as soluções demandadas à área de TI quando há mudanças nas necessidades de sistemas da UTFPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. As áreas de negócio e a área de TI da organização dialogam entre si, colaborando na construção de soluções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Os sistemas existentes cobrem todas os processos possíveis de serem informatizados na UTFPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. A área de TI da UTFPR é capaz de desenvolver e implementar sistemas informatizados para apoio e execução de processos com qualidade, agilidade e rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Os principais sistemas de TI da UTFPR são integrados entre si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Os sistemas de TI são facilmente integráveis com outros sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. A maior parte dos sistemas da UTFPR são sistemas legados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. A UTFPR não necessita de sistemas integrados entre si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. A UTFPR possui sistema de gestão com suporte de TI que permite rápida e imediata visão acerca de indicadores de desempenho de processo e gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Todos os processos finalísticos da UTFPR possuem sistemas para suporte à operação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. O número de servidores na área de TI é suficiente para atender todas as demandas existentes em curto espaço de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. A implementação do Gerenciamento de Processos na UTFPR poderá receber suporte imediato da área de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. A implementação do Gerenciamento de Processos na UTFPR poderá auxiliar na priorização dos projetos da área de TI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BLOCO VII – ESCOPO DA IMPLEMENTAÇÃO

Destina-se a investigar a abrangência do Gerenciamento de Processos no âmbito da UTFPR, detectando a profundidade em que os processos serão considerados e o seu papel na estratégia organizacional. Busca verificar se a implementação fica adstrita à perspectiva dos processos finalísticos e de apoio ou se incorpora também a perspectiva organizacional, corporativa e estrategicamente orientada. Além disso, busca identificar as etapas do ciclo de vida do Gerenciamento de Processos a ser adotado considerando que cada organização é específica e possui necessidades inerentes à sua realidade contextual (ABPMP, 2013; HARMON, 2010).

70. No caso da UTFPR implantar o Gerenciamento de Processos, o escopo de implementação deverá abranger a(s) etapa(s) de (marque um “X” nas etapas – admite mais de uma marcação):

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mapeamento de processos	análise de processos	(re)desenho de processos	monitoramento e controle de processos
Definição: Etapa de levantamento dos processos na situação atual, como eles são, quais recursos utilizam, antes de qualquer intervenção de melhoria.	Definição: Etapa de análise dos processos mapeados para identificação de gargalos, oportunidades de melhoria, dimensionamentos, capacidades, etc.	Definição: Etapa para definição ou redefinição de como o processo deve ser, estabelecendo-se o estado desejado/ futuro dos processos analisados ou novos processos.	Definição: engloba a medição dos processos por meio de indicadores de desempenho, acompanhamento, controle, que podem desencadear ações corretivas.

Caso as etapas acima não satisfaçam o escopo a ser adotado, complemente a resposta no espaço abaixo (verifique antes as questões 71 e 72):

71. O escopo definido na questão anterior teria o aspecto (selecione apenas uma das alternativas):

- de gerenciamento cíclico, buscando a melhoria contínua dos processos
- de um projeto, que uma vez implantado, implementado e concluído, se encerra ao cumprir os objetivos almejados ou o prazo estabelecido

72. A UTFPR (selecione apenas uma das alternativas):

- incluirá o Gerenciamento de Processos no âmbito da estratégia e planejamento institucional, como um gerenciamento corporativo abrangente e integrado, desdobrando para os níveis tático e operacional
- tratará o Gerenciamento de Processos apenas no âmbito tático e operacional, como uma ferramenta para aprimoramento dos processos, resolução de problemas e suporte à automação de processos

BLOCO VIII – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O Gerenciamento de Processos não é um método ou modelo preestabelecido, de fácil aplicação. A instituição tem que ter capacidade de suportá-lo. Desta forma, existem fatores que são essenciais de serem observados para que o Gerenciamento de Processos seja bem-sucedido, os chamados fatores críticos de sucesso (FCS) que, se observados e contingenciados, podem resultar em um nível adequado de maturidade (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

73. Marque os TRÊS principais motivos pelos quais a UTFPR está buscando ou deve buscar a implementação do Gerenciamento de Processos:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Padronização procedimentos | <input type="checkbox"/> Melhoria do processo decisório |
| <input type="checkbox"/> Redução de custos | <input type="checkbox"/> Simplificação de processos |
| <input type="checkbox"/> Melhoria o controle de processos | <input type="checkbox"/> Otimização dos recursos disponíveis |
| <input type="checkbox"/> Melhoria o atendimento ao público | <input type="checkbox"/> Melhoria da qualidade dos serviços |
| <input type="checkbox"/> Redução da burocracia | <input type="checkbox"/> Redução de conflitos interfuncionais |
| <input type="checkbox"/> Aumento da produtividade | <input type="checkbox"/> Simplificação de procedimentos |
| <input type="checkbox"/> Melhoria da motivação dos servidores | <input type="checkbox"/> Eliminação de processos desnecessários |
| <input type="checkbox"/> Eliminação de gargalos | <input type="checkbox"/> Automação dos processos |
| <input type="checkbox"/> Melhoria da infraestrutura de TI | <input type="checkbox"/> Melhoria da comunicação interna |
| <input type="checkbox"/> Eliminação de desperdícios de recursos e tempo | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de novos sistemas informatizados |
| <input type="checkbox"/> Melhoria da satisfação dos servidores | <input type="checkbox"/> Melhoria dos índices de avaliação institucional |
| <input type="checkbox"/> Redução do tempo de tramitação de documentos | <input type="checkbox"/> Busca de melhor performance institucional |
| <input type="checkbox"/> Demandas ou obrigações legais ou organizacionais para adoção de sistemas eletrônicos para produção e tramitação de documentos e processos (ex: PEN ¹ , SEI ² , AFD ³ , entre outros) | <input type="checkbox"/> Outras universidades federais estão implementando |
| | <input type="checkbox"/> Outro: _____ |
| | <input type="checkbox"/> Outro: _____ |

¹ Processo Eletrônico Nacional, ² Sistema Eletrônico de Informações, ³ Assentamento Funcional Digital

74. Quais os TRÊS principais fatores que facilitarão a implementação do Gerenciamento de Processos na UTFPR?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Cultura organizacional | <input type="checkbox"/> Comprometimento dos servidores |
| <input type="checkbox"/> Comprometimento dos gestores | <input type="checkbox"/> Comunicação interna |
| <input type="checkbox"/> Investimentos em treinamento e capacitação | <input type="checkbox"/> Foco nos usuários dos serviços prestados |
| <input type="checkbox"/> Apoio da alta administração | <input type="checkbox"/> Automação dos processos |
| <input type="checkbox"/> Clima organizacional propício | <input type="checkbox"/> Alocação de Recursos Financeiros ao BPM |
| <input type="checkbox"/> Motivação interna para mudanças | <input type="checkbox"/> Infraestrutura de TI |
| <input type="checkbox"/> Outro: _____ | <input type="checkbox"/> Outro: _____ |

75. Dos fatores listados a seguir, selecione TRÊS que você considera como os mais negativamente críticos para a implementação do Gerenciamento de Processos na UTFPR?

- Pessoas: capacitação e treinamento insuficientes ou inadequados, capacidade de motivação, presença forte de fatores desmotivadores
- Pessoas: número de servidores insuficiente
- Tecnologia da informação: sistemas legados, insuficientes, ineficazes ou incapacidade de atender rapidamente a demanda por tecnologia e automação de processos
- Estrutura organizacional: forte organização funcional, hierarquicamente organizada, estruturação inadequada, ênfase excessiva em aspectos funcionais
- Recursos financeiros: baixa capacidade de aplicação de recursos para o Gerenciamento de Processos e na infraestrutura de sistemas de informação
- Cultura organizacional: resistência a mudanças, valores e crenças que sabotam ou bloqueiam inovações
- Multicampia: a estrutura multicâmpus da UTFPR em sua distribuição territorial
- Multicampia: a estrutura multicâmpus da UTFPR, com sobreposição de ações entre a Reitoria e os câmpus
- Burocracia: exigências documentais e procedimentais presentes em excesso
- Legislação e regulamentos: falta ou excesso de leis e regulamentos externos e internos
- Relacionamento com os usuários: presença ou ausência de instrumentos de acompanhamento dos requisitos e da qualidade dos serviços prestados
- Política interna: presença ou ausência de grupos divergentes, dificuldades de aprovação colegiada
- Relações sindicais: forte presença de sindicatos vinculados a práticas protecionistas e paternalistas

FIM DO QUESTIONÁRIO.

Obrigado por responder!

Por favor, solicite ao pesquisador retirar o questionário respondido pelo e-mail elzimarandrade@gmail.com ou pelo fone 41 99988-5800 (SMS, *Whatsapp*).

REFERÊNCIAS

ABPMP. Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento, versão 3.0. 1. ed. Brasil: Association of Business Process Management Professionals, 2013.

HARMON, Paul. The scope and evolution of business process management. In: Handbook on Business Process Management 1. 2. ed. Heidelberg, DE: Springer, 2010. p. 37–81.

ROSEMANN, Michael; VOM BROCKE, Jan. The six core elements of business process management. In: Handbook on Business Process Management 1. 2. ed. Heidelberg, DE: Springer, 2015. p. 105–122.

APÊNDICE III – ARGUMENTOS DE PESQUISA NOS LEVANTAMENTOS BIBLIOMÉTRICOS

As bases pesquisadas foram *Scopus*, *Web of Science*, *ScienceDirect*, *Scielo*. As pesquisas realizadas diretamente nas bases estrangeiras foram feitas em inglês, uma vez que as publicações, mesmo que redigidas em outra língua, possuem o resumo na língua inglesa, não havendo necessidade de replicar a busca com os termos em língua portuguesa.

Os termos de busca (ou *strings*, em Inglês) seguem padrões gerais, embora a simbologia possa ser diferente conforme cada sistema de busca. É o que ocorre com as bases pesquisadas. Embora utilize-se de simbologia diferente, as *strings* possuem os mesmos significados em todas as bases pesquisadas.

Levantamento Bibliométrico nº 1

Este primeiro levantamento buscou por artigos que contém em seu título, resumo ou palavras-chave os termos BPM na Administração Pública e suas possíveis variações. Para BPM a variação é o termo exato “*business process management*”. Para Administração Pública os termos utilizados foram “*government*”, “*public sector*”, “*public service*” e “*public administration*”.

Foram utilizadas as *strings* de busca a seguir especificadas, de forma a segmentar o assunto no âmbito da área de administração pública, diferenciando-se entre si apenas em relação à heurística de busca específica de cada plataforma, mas que conservam a mesma lógica:

– Base *Scopus*: *(title-abs-key({bpm}) or title-abs-key({business process management}) and title-abs-key(government) or title-abs-key({public sector}) or title-abs-key({public service}) or title-abs-key({public administration}) and (limit-to(doctype,"ar"))*

A simbologia utilizada nesta base é:

- *title-abs-key*: indica que a pesquisa é realizada no título (*title*), resumo (*abs = abstract*) e nas palavras-chave (*key = keywords*);

- { }: termos colocados entre chaves indicam que a busca é por aquele termo exato;
- (): utilizados para agrupar e organizar a sequência de busca;
- *and*: termo em inglês que significa “e” em Português, utilizado como conectivo lógico de conjunção;
- *or*: termo em inglês que significa “ou” em Português, utilizado como conectivo lógico de disjunção;
- *limit-to*: termo que limita a busca conforme critérios selecionados;
- *doc-type*: termo que significa tipo de documento a ser pesquisado, podendo ser livro, artigo, conferência, etc; e
- “ar”: refere-se a abreviação de artigo (*article*, em Inglês), significando que a busca foi realizada apenas em artigos publicados em periódicos.

A base ainda permite estipular o período de tempo (em anos) a ser pesquisado; nesse caso, como não aparece definido, é todo o tempo disponível na base.

- Base *Web of Science*: ((*TS=(BPM OR "business process management") and TS=("public service" OR "public sector" OR "public administration" or government)*)))

A simbologia utilizada nesta base é:

- *TS*: indica que a pesquisa é realizada por tópico, definido como o conjunto título, resumo palavras-chave;
- " ": termos colocados entre chaves indicam que a busca é por aquele termo exato;
- (): utilizados para agrupar e organizar a sequência de busca;
- *and*: termo em inglês que significa “e” em Português, utilizado como conectivo lógico de conjunção;
- *or*: termo em inglês que significa “ou” em Português, utilizado como conectivo lógico de disjunção.

A base permite escolher o tipo de documento separadamente, pelo que foi escolhido apenas a busca em artigos. A base ainda permite estipular o período de tempo (em anos) a ser pesquisado; nesse caso, como não aparece definido, é todo o tempo disponível na base.

– Base Science Direct: *title-abstr-key(BPM or "business process management") AND title-abstr-key("public service" OR "public sector" OR "public administration" OR government)*

A simbologia utilizada nesta base é:

- *title-abstr-key*: indica que a pesquisa é realizada no título (*title*), resumo (*abstr* = *abstract*) e nas palavras-chave (*key* = *keywords*);
- " ": termos colocados entre chaves indicam que a busca é por aquele termo exato;
- (): utilizados para agrupar e organizar a sequência de busca;
- *and*: termo em inglês que significa “e” em Português, utilizado como conectivo lógico de conjunção;
- *or*: termo em inglês que significa “ou” em Português, utilizado como conectivo lógico de disjunção;

A base ainda permite estipular o período de tempo (em anos) a ser pesquisado; nesse caso, foi selecionado o ano de 1823 para frente, contemplando todo o período disponível. A busca foi feita somente em “*Journals*”, termo usual para periódicos, uma vez que o usuário precisa refinar a busca manualmente, optando entre pesquisar em “*Journal*”, “*Books*” ou ambos.

Levantamento Bibliométrico nº 2

Neste segundo levantamento, adicionou-se às *strings* de busca do levantamento anterior o termo para buscar referências ao Brasil, ou seja, buscando publicações sobre o BPM em organizações públicas do Brasil. Como variações do termo foram utilizados “Brasil”, “*Brazil*” e “*brazilian*”.

– Base Scopus: *(title-abs-key({bpm}) or title-abs-key({business process management}) and title-abs-key(government) or title-abs-key({public sector}) or title-abs-key({public service}) or title-abs-key({public administration}) and title-abs-key(brazil) or title-abs-key(brasil) or title-abs-key(brazilian)) and (limit-to(doctype,"ar"))*

- Base *Web of Science*: (TS=(BPM OR "business process management") and TS=("public service" or "public sector" or "public administration" or government)) and TS=(Brasil or Brazil or brazilian)
- Base *Science Direct*: title-abstr-key(bpm or "business process management") and title-abstr-key("public service" or "public sector" or "public administration" or government) and title-abstr-key(Brazil or brazilian or Brasil)

Ferramentas e buscas auxiliares aos levantamentos bibliométricos

Constituem-se em meios e mecanismos que facilitam a obtenção dos artigos relacionados nas bases, mas nem sempre diretamente nela disponíveis, sendo necessário recorrer a outros meios de obtenção dos artigos em sua íntegra. Uma dessas ferramentas é o Google Acadêmico, que tem se especializado em ser fonte de busca para artigos científicos relevantes, fazendo também análise de citações.

O Google Acadêmico (*Google Scholar* em Inglês) é um agregador de conteúdo científico bastante prático e interessante, uma vez que o gerenciamento de citações é feito independentemente da base de publicações em que se vincule. Frequentemente são encontrados artigos referenciados em mais de uma base de periódicos.

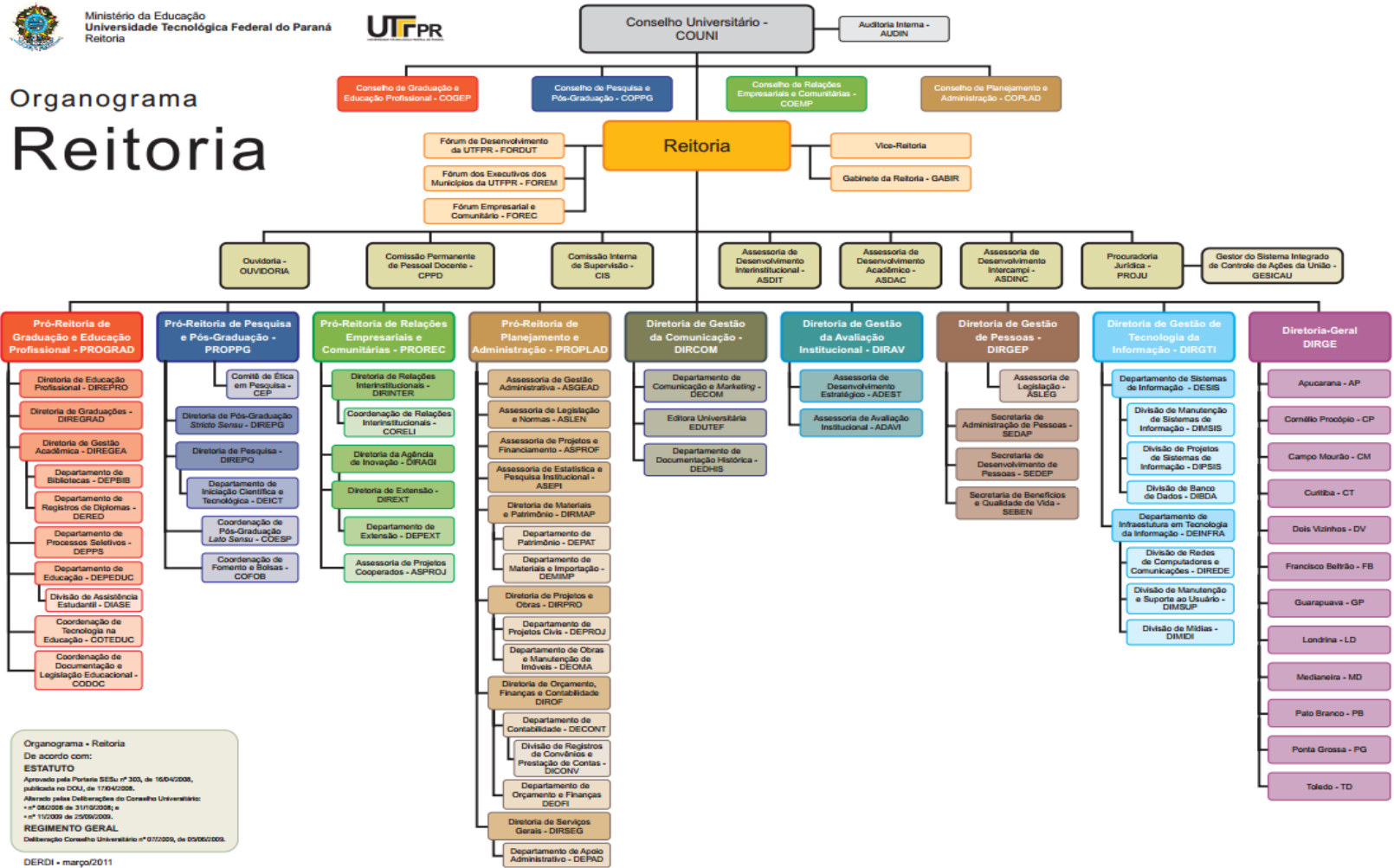
Enquanto estas bases, tal como *Scopus*, *ScienceDirect*, *Web of Science* trazem a totalização de citações somente dos artigos que estão nelas referenciadas, o Google Acadêmico agrega as citações de todas as bases, dando a totalidade delas, considerando as citações únicas.

Como um *hub* de artigos publicados, o Google Acadêmico traz a maior parte dos artigos publicados na íntegra, o que nem sempre é possível fazer a partir da base de periódicos pesquisada. Assim, uma vez localizado um artigo numa base, realiza-se uma busca pelo título do artigo no Google Acadêmico. Este, quando não traz o artigo completo gratuitamente no formato "pdf" ou "html", podendo ser em outros formatos, traz o *link* de onde obtê-lo ou adquiri-lo diretamente (alguns artigos podem ser acessados somente após compra no site do publicador). Faz também referências a outros documentos que citam aquele determinado artigo.

Quando a busca é por livros, a busca do Google também proporciona listar especificamente livros, no Google Books. Embora os conteúdos nem sempre estejam disponíveis na íntegra, é possível obter muitos livros *online* no formato eletrônico denominado *e-book*, que podem ser comprados por via eletrônica a preços diferenciados. Em vários casos é possível ter acesso a amostras de livros. Embora disponível, como a busca foi realizada com foco em artigos, não se utilizou desta ferramenta.

Como buscas auxiliares, são assim designadas as buscas ostensivas realizadas na *Web* acerca de BPM, BPM em organizações públicas e BPM em instituições de ensino superior. Este tipo de busca permite selecionar, conforme a afinidade do tema, publicações, tais como dissertações de mestrado, teses e artigos não indexados nas bases citadas.

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA REITORIA DA UTFPR

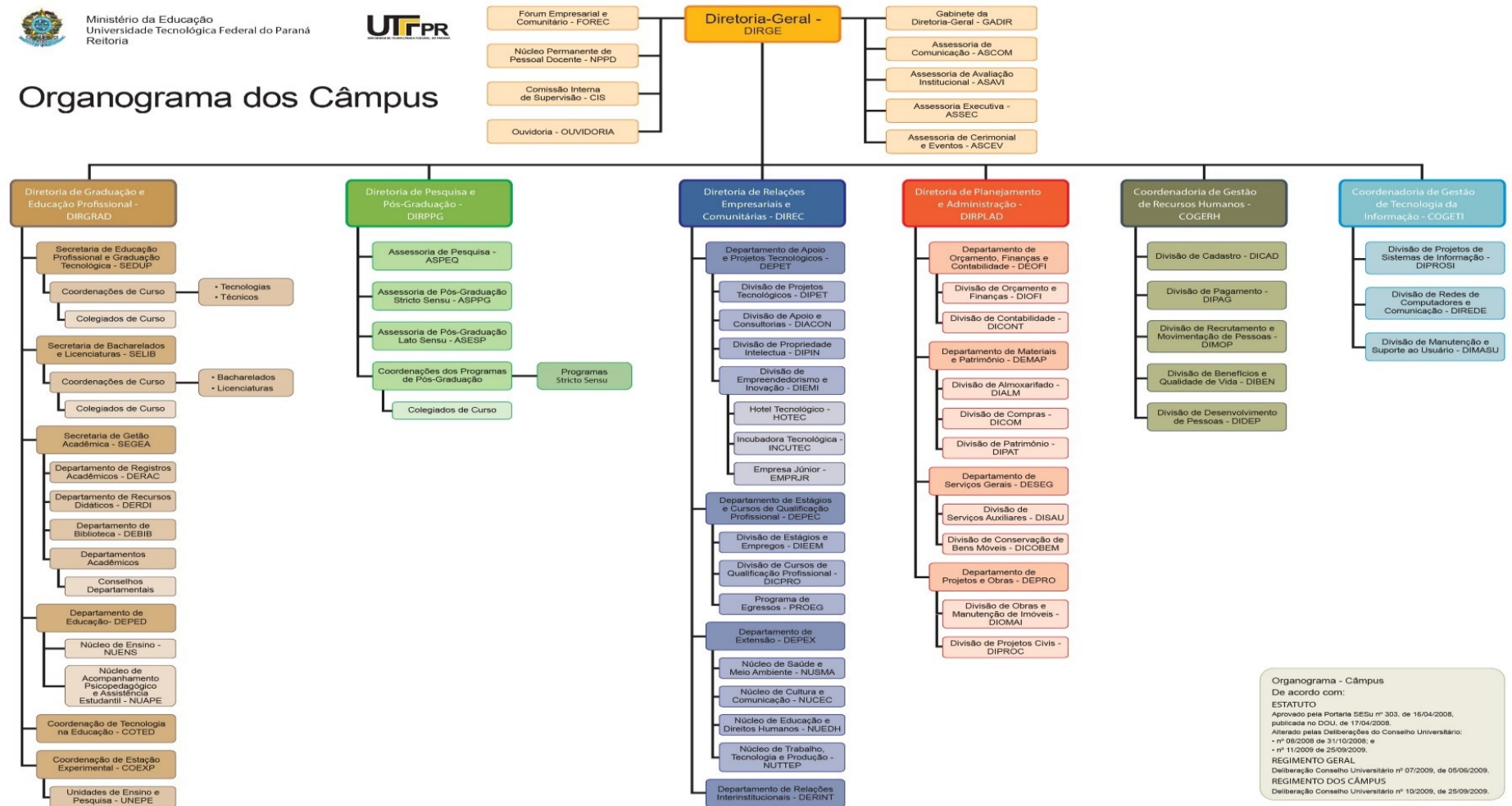


Fonte: UTFPR (2017b)

ANEXO II – ORGANOGRAMA DOS CÂMPUS DA UTFPR



Organograma dos Câmpus



Organograma - Câmpus
De acordo com:
ESTATUTO
Aprovado pela Portaria RESU nº 303, de 16/04/2008,
publicada no DOU, de 17/04/2008.
Alterado pelas Deliberações do Conselho Universitário:
- nº 08/2008 de 31/10/2008, e
- nº 11/2009 de 25/09/2009.
REGIMENTO GERAL
Deliberação Conselho Universitário nº 07/2009, de 05/06/2009.
REGIMENTO DOS CÂMPUS
Deliberação Conselho Universitário nº 10/2009, de 25/09/2009.

DERDI - março/2011

Fonte: UTFPR (2017b)

