



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

BÁRBARA CUNHA DA PAZ

**GESTÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA O
APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA: Estudo de caso
da implantação em uma organização pública do Poder Judiciário**

Brasília – DF
2019

BÁRBARA CUNHA DA PAZ

**GESTÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA O
APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA: Estudo de caso
da implantação em uma organização pública do Poder Judiciário**

Monografia apresentada ao Departamento de
Gestão de Políticas Públicas como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Gestão de Políticas Públicas.

Professor Orientador: Doutor Paulo Henrique
de Souza Bermejo

Brasília – DF
2019

BÁRBARA CUNHA DA PAZ

**GESTÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA O
APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA: Estudo de caso
da implantação em uma organização pública do Poder Judiciário**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília da aluna

Bárbara Cunha da Paz

Doutor Paulo Henrique de Souza Bermejo
Professor-Orientador

Doutora Suylan de Almeida Midlej e Silva
Professor-Examinador

Brasília, 6 de Dezembro de 2019

A Deus, à minha família e aos meus amigos, que sempre me apoiaram, e ao meu curso, Gestão de Políticas Públicas, que me inspirou a aprimorar o Setor Público e promover políticas públicas que atendam à sociedade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e à minha família, meus grandes direcionadores. Em particular, agradeço aos meus pais, Sandra e Rómoro, que sempre me apoiaram e se dedicaram ao meu futuro, ao meu irmão e melhor amigo, Rodrigo, e à minha prima, Milena, que sempre sentiremos falta nas nossas vidas. Obrigada pela dedicação, paciência, proteção, conforto, luta conjunta nos momentos difíceis e por todo amor.

Agradeço, também, às minhas amigas de infância – Ana Beatriz, Andressa, Brenda, Luana, Márcia, Milca, Milena, Vanessa e, de modo especial, Patrícia -e aos amigos que fiz durante o percurso da universidade, em especial, às minhas amigas Camilla, Mariana e Samara. Obrigada por sempre me guiarem à uma visão crítica da realidade, por me tirarem da minha zona de conforto acadêmica e social, e por tornarem os meus dias mais agradáveis.

Nesse sentido, agradeço também ao Eduardo, Adriana e Patrícia, por me ajudarem no meu processo de descoberta e prática de novos conhecimentos, principalmente quanto a temática de gestão de projetos tradicional e ágil.

Agradeço, ainda, aos professores e colaboradores do curso de Gestão de Políticas Públicas, que em um contexto complexo do país, sempre apoiam a construção do conhecimento dos alunos e apresentam novos desafios a serem sanados na sociedade.

E finalmente, agradeço a todos que conheci no Núcleo de P&D para Excelência e Transformação do Setor Público da Universidade de Brasília (NEXt/UnB), sobretudo ao meu orientador, professor Paulo Bermejo, que abriu caminhos para que eu pudesse me aperfeiçoar como pesquisadora acadêmica e profissional.

Por fim, a todos os que estiveram ao meu lado, os meus mais sinceros agradecimentos.

“Processos são vivos”

Autor desconhecido

*“... é inútil tentar ignorar as mudanças e fingir que o
amanhã será como ontem.”*

Peter Drucker

RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar a implantação da gestão de processos em uma organização pública federal do Poder Judiciário, tendo em vista que uma parte expressiva das iniciativas de Gestão de Processos de Negócios no setor público falham devido às lacunas durante a implementação e que a avaliação do estado atual da implantação nas organizações permite identificar pontos fortes e fraquezas, bem como desenvolver melhorias às instituições. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quali-quantitativa, a partir de um estudo de caso único em um órgão público do Poder Judiciário. Para análise dos dados qualitativos - entrevistas não estruturadas com a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais e lideranças de três setores, bem como documentos relacionados à implantação da ferramenta no órgão - foi realizada uma análise de conteúdo explicitante, de forma que a experiência do órgão com o gerenciamento de processos fosse descrita e interpretada. Para análise quantitativa do questionário do modelo avaliativo, foi realizada estatística descritiva. Dentre os resultados encontrados, destacam-se os fatores críticos para sucesso da implementação da gestão de processos na organização analisada, as contribuições para a gestão e as barreiras/limitações encontradas, relacionadas à cultura organizacional e à estrutura atual do Escritório de Processos Organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócios; Setor Público; Poder Judiciário.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the implantation of process management in a federal public organization of the judiciary, given that a significant part of Business Process Management (BPM) initiatives in the public sector fail due to gaps during implementation and that the assessment of the current state of implantation in organizations allows us to identify strengths and weaknesses, as well as to develop improvements to institutions. This is a descriptive research, with quali-quantitative approach, from a single case study in a public body of the judiciary. For analysis of qualitative data - unstructured interviews with the coordinator of the BPM center of excellence and the leaders of three sectors, as well the documents related to the implantation of the tool in the agency - an explanatory content analysis was performed, so that the agency's experience with management processes were described and interpreted. For quantitative analysis of the evaluation model questionnaire, descriptive statistics was

performed. Among the results found, we highlight the critical factors for the successful implementation of process management in the analyzed organization, the contributions to management and the barriers / limitations encountered, related to the organizational culture and the current structure of the Business Process Office.

Keywords: Business Process Management; Public sector; Judicial Power.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipos de processos	24
Figura 2 - Níveis de gestão de processos	28
Figura 3 - Modelo de ciclo de vida de Gestão de Processos	33
Figura 4 - Dez aspectos do modelo de implementação de gestão de processos	35
Figura 5 - Fases para adaptação do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018).....	51
Figura 6 - Etapas da implantação da gestão de processos no órgão público	62
Figura 7 - Fases do projeto de modernização de rotinas organizacionais	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da Gestão de Processos de Negócios	32
Quadro 2 - Fatores-chave para avaliação da maturidade da gestão de processos na organização	36
Quadro 3 – Fatores Críticos para o Sucesso da Gestão de Processos em organizações privadas	38
Quadro 4 - Diferenças entre o setor público e o setor privado (SYED et al., 2018)	39
Quadro 5 - Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no Setor Público	43
Quadro 6 - Técnicas e instrumentos utilizados na coleta de dados	46
Quadro 7 - Definição dos instrumentos de pesquisa	48
Quadro 8 - Documentação relacionada à gestão de processos na organização pública analisada	49
Quadro 9 – Entrevistados na organização analisada.....	50
Quadro 10 - Escala de pontuação do modelo avaliativo.....	52
Quadro 11 - Fase I: Identificação de processos	55
Quadro 12 - Fase II: Descoberta de processos.....	56
Quadro 13 - Fase III: Análise de processos	57
Quadro 14 - Fase IV: Redesenho de processos	58
Quadro 15 - Fase V: Implementação de processos.....	59
Quadro 16 - Fase VI: Monitoramento e controle de processos	60
Quadro 17 - Pontuação do modelo avaliativo aplicado à coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais.....	64
Quadro 18 - Pontuação do modelo avaliativo aplicado ao supervisor da unidade de gestão de pessoas – Fases IV e V	71
Quadro 19 – Unidades e respectivas responsabilidades envolvidos na gestão de contratos de terceirizados	73
Quadro 20 - Pontuação do modelo avaliativo aplicado ao supervisor da unidade de gestão de serviços de terceirização – Fases IV e V	75
Quadro 21 – Barreiras e facilidades relacionadas à gestão de processos prospectados nas entrevistas	81

Quadro 22 – Fatores Críticos para o Sucesso da Gestão de Processos identificados na organização analisada	82
Quadro 23 – Contribuições da gestão de processos para a gestão dos setores analisados	86
Quadro 24 – Fases de um projeto de melhoria em processos	88
Quadro 25 – Pontuação do modelo avaliativo – Fases IV e V	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM – *Business Process Management*

BPM - IA – *Business Process Management Implementation Assessment*

BPMN – *Business Process Model and Notation*

CNJ – Conselho Nacional da Justiça

EPO – Escritório de Processos Organizacionais

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IS – Information system

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

NGP – Nova Gestão Pública

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Contextualização do tema.....	13
1.2	Apresentação do objeto de pesquisa.....	14
1.3	Organização do trabalho.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Redefinição das funções do estado pela redemocratização.....	17
2.2	Um novo paradigma de administração pública: Nova Gestão Pública (NGP).....	19
2.3	Gestão de Processos de Negócios (<i>Business Process Management</i> - BPM).....	23
2.4	Avaliação da maturidade da implementação da Gestão de Processos de Negócios em uma organização.....	29
2.4.1	Princípios de boas práticas de Gestão de Processos de Negócios.....	30
2.4.2	Ciclo de vida da Gestão de Processos de Negócios.....	33
2.4.3	Fatores Críticos para o Sucesso da Gestão de Processos de Negócios em organizações.....	36
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	44
3.1	Descrição geral da pesquisa.....	44
3.2	Descrição do estudo de caso.....	47
3.3	Técnicas e instrumento de coleta de dados.....	48
3.3.1	Pesquisa documental.....	48
3.3.2	Entrevista não estruturada.....	50
3.3.3	Modelo de avaliação da Gestão de Processos de Negócios (BPM - IA).....	51
3.4	Organização e análise de dados.....	53
4	RESULTADOS.....	53
4.1	Modelo Avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018) adaptado.....	54
4.2	Identificação de como é realizada a gestão de processos na organização selecionada.....	60
4.3	Avaliação da implementação na organização: visão percebida pelo Escritório de Processos.....	63
4.4	Avaliação da implementação na organização: visão percebida por setores funcionais da organização.....	69

4.4.1 Avaliação da implementação na organização: Visão percebida pelo setor de gestão de pessoas - Concessão de licença médica e pagamento de auxílio saúde.....	69
4.4.2 Avaliação da implementação na organização: Visão percebida pelo setor de gestão de contratação de terceirização - Estruturação do setor e processos de gestão de contratos de serviços terceirizados.	73
4.4.3 Avaliação da implementação na organização: Visão percebida pelo setor de gestão judiciária - Reestruturação na área finalística.....	76
4.5 As barreiras e pontos fortes para sucesso da implementação da gestão de processos no órgão	78
4.6 Fatores críticos de sucesso da implementação no órgão	81
4.7 Contribuições da gestão de processos para organização	84
4.8 Análise sintética dos resultados.....	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
6 REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICES	102
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA APLICADA NOS SETORES.....	102
APÊNDICE B – ENTREVISTA I - GESTORA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	103
APÊNDICE C – ENTREVISTA II – GESTORA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS ...	114
APÊNDICE D – ENTREVISTA III – PROCESSOS DE CONCESSÃO DE LICENÇA MÉDICA E PAGAMENTO DE AUXÍLIO SAÚDE.....	120
APÊNDICE E – ENTREVISTA IV - ESTRUTURAÇÃO DE SETOR E PROCESSOS RELACIONADOS À GESTÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO	126
APÊNDICE F – ENTREVISTA V - REESTRUTURAÇÃO NA ÁREA FINALÍSTICA ...	138
APÊNDICE G – RESULTADO DA APLICAÇÃO DO MODELO AVALIATIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS AO COORDENADORA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	142
APÊNDICE H – RESULTADO DA APLICAÇÃO DO MODELO AVALIATIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS AO SUPERVISOR DA UNIDADE DE GESTÃO DOS SERVIDORES ATIVOS DO ÓRGÃO.....	149
APÊNDICE I – RESULTADO DA APLICAÇÃO DO MODELO AVALIATIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS AO SUPERVISOR DA ÁREA	

GESTÃO DE TERCEIRIZAÇÃO E COORDENADOR DE GESTÃO DE CONTRATOS	151
ANEXOS.....	153
ANEXO A – MODELO AVALIATIVO DE GESTÃO DE PROCESSOS DE ER, HANGGARA E ASTUTI (2018)	153

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A redemocratização no Brasil representou um novo contexto de direitos e deveres do cidadão (FLEURY, 2003), redefinindo as demandas por serviços públicos pela sociedade e a atuação do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Assim, para obter melhores resultados na prestação de serviços públicos para a sociedade, principalmente frente à crescente demanda por serviços públicos que sejam de qualidade, eficazes, eficientes e transparentes (FERNANDO SENTANIN; CÉSAR ALMADA SANTOS; JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR, 2008; SIMIONE, 2014), deve-se investir na implantação de inovações no setor público, de forma que se garanta que essas demandas sejam atendidas com base no princípio de eficiência da gestão pública, um dos princípios conferidos pela Constituição Federal de 1988 - Artigo 37 (BLONSKI et al., 2017).

Nesse contexto, diversas práticas provenientes do setor privado foram incorporadas ao setor público, de forma que as operações administrativas e gerenciais fossem mais flexibilizadas e eficientes (MORAES, 2016). Entre as inovações adotadas pelo setor público encontra-se a Gestão de Processos de Negócios (em inglês, *Business Process Management – BPM*), ferramenta apontada como relevante para conferir maior eficiência à organização e garantir os objetivos organizacionais da instituição (FERNANDO SENTANIN; CÉSAR ALMADA SANTOS; JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR, 2008; MORAES, 2016; SIMIONE, 2014).

A Gestão de Processos de Negócios infere que as rotinas de uma organização são intersetoriais, perpassando as áreas funcionais da estrutura organizacional (GONÇALVES, 2000), e que todas as atividades realizadas devem ser relevantes para a entrega de resultados pela instituição (HAMMER, 2015).

Por processo de negócio entende-se o conjunto de atividades em uma organização, iniciadas com a entrada de um insumo, executadas por humanos ou tecnologias e finalizadas com a saída de algum resultado (ABPMP, 2013; BALDAM; ABEPRO; ROZENFELD, 2014; DAVENPORT, 1993). Os processos de uma organização envolvem uma série de recursos - humanos, tecnológicos ou financeiros - e são continuamente modificados (GONÇALVES, 2000), visando atender aos objetivos estratégicos da organização (USIRONO, 2015). Entretanto, quando não são modificados, podem permanecer algumas atividades e

instrumentos que não são necessárias ao processo, causando dispêndio de recursos da organização (ABPMP, 2013).

Nessa perspectiva, o gerenciamento de processos tem sido adotado pelo setor público para a obtenção de melhores resultados na prestação de serviços públicos (FERNANDO SENTANIN; CÉSAR ALMADA SANTOS; JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR, 2008; SIMIONE, 2014), uma vez que as atividades que não são mais necessárias ou precisam de adequações, são oportunidades de melhoria nas rotinas de trabalho, sendo possível eliminá-las ou mudá-las e, assim, ocasionar em benefícios (ou ganhos), tais como a otimização de recursos ou aumento de sinergia entre os setores da organização (JESUS et al., 2009; VOM BROCKE et al., 2014).

Assim, a adoção de gestão de processos torna os processos mais eficientes e eficazes, levando em menores perdas à administração pública (recursos) e maiores ganhos à população (atendimento) (FERNANDO SENTANIN; CÉSAR ALMADA SANTOS; JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR, 2008). Entretanto, a implantação da ferramenta tem sido um grande desafio, tendo em vista que muitas das iniciativas de gestão de processos falham nas organizações durante a implementação, principalmente por dificuldades ou limitações em aspectos críticos relacionados ao estabelecimento da gestão de processos nas instituições, sobretudo no âmbito do setor público (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002; WEERAKKODY; BAIRE; CHOUDRIE, 2006; SYED et al., 2018).

1.2 Apresentação do objeto de pesquisa

A avaliação do nível que uma organização se encontra em relação à implementação do gerenciamento de processos permite verificar pontos fortes e dificuldades/limitações, bem como desenvolver melhorias à instituição (ROSEMANN; DE BRUIN; POWER, 2006; BALDAM, 2007; ABPMP, 2013), uma vez que os resultados são subsídios para diagnóstico quanto ao alcance dos objetivos estratégicos, ao desempenho em relação a outras organizações, aos recursos envolvidos e à satisfação das partes interessadas sobre o processamento dos serviços/ produtos (HAMMER, 2007). No setor público, a avaliação é, ainda, um estímulo para a institucionalização de práticas que viabilizem a excelência da gestão pública.

Assim, tendo em vista a importância da implantação eficaz da gestão de processos na organização para que se alcance aos objetivos da ferramenta, este estudo busca preencher a lacuna de Er, Hanggara e Astuti (2018), quanto a avaliar a implementação de Gestão de

Processos em organizações, de forma que permita uma exploração mais detalhada da ferramenta em casos reais, conforme diferentes necessidades relacionadas ao gerenciamento de processos.

Para isso, com o objetivo geral de avaliar de que forma a implantação de Gestão de Processos de Negócios pode contribuir para o sucesso do aprimoramento da gestão pública, esta pesquisa busca aplicar o modelo avaliativo da gestão de processos de Er, Hanggara e Astuti (2018) em uma organização pública brasileira, utilizando os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de gerenciamento de processos no setor público, identificados por Syed, Bandara, French e Steward (2018), como critérios de avaliação adicionais.

Esse objetivo é representado pela pergunta que essa pesquisa busca responder: **Como a implantação de Gestão de Processos de Negócios pode contribuir para o sucesso do aprimoramento da gestão em organizações públicas?**

Para responder a essa pergunta de pesquisa, são assumidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Avaliar a implantação de gestão de processos em uma organização pública;
- 2) Identificar as principais dificuldades/limitações na implantação da gestão de processos em uma organização pública;
- 3) Identificar contribuições da gestão de processos para a gestão de organizações públicas.
- 4) Identificar fatores críticos para a implantação da gestão de processos que impactam no aprimoramento da gestão na organização pública analisada;

Este estudo se justifica pela crescente implantação da gestão de processos no setor público em busca de melhorias nos processos de trabalho para alcançarem maior efetividade na oferta de serviços à população (SOUSA; GUIMARÃES, 2017). No Poder Judiciário, diante dos desafios para proporcionar uma justiça mais eficiente, isso é mais evidente, visto que é nítida a necessidade de investimento em medidas para aperfeiçoar e melhorar a gestão (SOUSA; GUIMARÃES, 2017).

A inclusão da gestão de processos nas Metas Nacionais do Poder Judiciário em 2011 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e, ainda, a orientação da Resolução nº 198 do CNJ em 2014, que dispõe sobre o desenvolvimento da gestão de processos vinculado à unidade de gestão estratégica do órgão, demonstram como as práticas de BPM têm se mostrado necessárias ao setor público. Além disso, promovidas pela Gestão de Riscos, a priorização, o mapeamento e o aperfeiçoamento de processos têm sido percebidos como práticas de

governança pública, uma vez que permitem manejar de forma ótima os recursos e prover serviços públicos eficazes aos cidadãos (BRASIL, 2014; BRASIL, 2017a; BRASIL, 2017b).

Além disso, de acordo com o IFAC (2001, p.27) “o estabelecimento de processos de trabalho efetivos é relevante para assegurar a responsabilidade quanto à atuação do funcionário e aos recursos públicos, bem como criar comunicação entre as partes interessadas e transparência quanto aos papéis e responsabilidades”. Dessa forma, trazer para o centro das discussões o gerenciamento de processos em organizações públicas, principalmente ao considerar os recursos e operações envolvidos, é relevante para entender a relação com o aprimoramento da gestão da instituição, conforme almejado ao haver incorporado a ferramenta. Cabe ressaltar que organizações públicas eficientes auxiliam na implementação efetiva de políticas públicas, bem como no atendimento às demandas dos cidadãos de forma eficaz e de qualidade, uma vez que o planejamento e a execução de estratégias para enfrentar problemas públicos são realizados no âmbito das organizações, a partir da atuação de pessoas e utilização de recursos da instituição (MORAES, 2016).

Por fim, tendo em vista que a produção científica, a partir da análise da realidade, busca realizar transformações, a discussão sobre o papel das unidades de gerenciamento de processos em organizações públicas para o desenvolvimento de práticas de gestão de processos, além de propiciar um aspecto prático muito relevante, reveste-se de importância para o meio acadêmico.

Nesse contexto, a maior produção de estudos e conteúdos sobre gestão por processos no âmbito da gestão pública pode ser o início de um processo de transformação que começa na academia e estende seus reflexos para a realidade do setor público. Para o curso de Gestão de Políticas Públicas, pesquisas e trabalhos sobre essa temática são relevantes devido à necessidade de eficiência na gestão de organizações públicas e execução de ações do Estado – as Políticas Públicas (MORAES, 2016), de forma que as atividades que as norteiam tenham manutenção e melhoria contínua, conferindo maior transparência, eficiência e eficácia.

Ressalta-se, ainda, que no setor público as práticas de gestão de processos ainda são relativamente recentes, sendo que pouco se conhece sobre a dinâmica de gerenciamento de processos nessas organizações e resultados na gestão provenientes dessa ferramenta (MORAES, 2016; SYED et al., 2018).

1.3 Organização do trabalho

O estudo prossegue a seguinte forma: A seção 2 apresenta um referencial da literatura e conceitos presentes para o delineamento da pesquisa. A seção 3 descreve as metodologias e técnicas utilizadas nesta pesquisa para coleta e análise de dados. Em seguida, a seção 4 apresenta os resultados encontrados e a discussão acerca do tema. Por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redefinição das funções do estado pela redemocratização

De acordo com Vaz (2006), desde a redemocratização do Brasil, houve três forças que conduziram a gestão da Administração Pública e fornecimento de serviços públicos: (i) a demanda por serviços de qualidade e mais complexos; (ii) a pressão social por participação, transparência e controle sobre os serviços públicos e; (iii) a racionalização do uso dos recursos cada vez mais escassos.

Embora a redemocratização brasileira tenha ensejado a demanda por serviços públicos de qualidade fornecidos pela Administração Pública, assim como por participação e controle social (VAZ, 2006), a forma que a gestão pública era conduzida não suportava o atendimento por essas demandas (BRESSER-PEREIRA, 1996; VAZ, 2006).

O processo para a redemocratização no Brasil iniciou-se ainda durante o período de Ditadura Militar¹ e perdurou até 1985, período que ocorreu eleição indireta, instituindo o fim do Regime Militar e início da redemocratização no país (RIEMANN, 2011; SILVA, 2003). Desde a década de 1970, uma série de medidas foram adotadas de forma a ocorrer a transição para a redemocratização e, ao longo da década de 1980, houve uma gama de pressões por eleições, originando-se o movimento “Diretas Já”, que contava com a participação de diversas frentes da sociedade civil (BARROSO, 1998; SILVA, 2003).

O principal objetivo desse movimento era a realização de um processo de redemocratização no Brasil, no qual a sociedade civil escolheria, por eleições, seus governantes. Mesmo após o movimento, o processo de redemocratização foi lento, uma vez

que ainda havia o controle do Congresso Nacional pelo governo militarizado vigente (SILVA, 2003). Já no período de transição para a redemocratização, houve a eleição indireta de um Presidente da República civil, Tancredo Neves, que devido ao seu falecimento em 1985, não chegou a assumir o cargo, assumindo, assim, o vice-presidente José Sarney (RIEMANN, 2011; SILVA, 2003).

Desde então, houve vários grupos de pressão contra os princípios do governo militar, possibilitando a recuperação dos processos eleitorais com participação da sociedade civil (SILVA, 2003; BARROSO, 1988). Assim, foi promulgada a Constituição Federal de 1988, materializando a restauração do Estado Democrático de Direito, e, em 1989, foi realizada a primeira eleição presidencial direta após o regime militar, sendo eleito Fernando Collor de Melo (BARROSO, 1988). De acordo com Barroso (1988), a Constituição de 1988, tem um grande valor simbólico, uma vez que:

Ao reentronizar o direito e a negociação política na vida do Estado e da sociedade, removeram o discurso e a prática da burocracia tecnocrático-militar que conduzira a coisa pública no Brasil por mais de vinte anos. (BARROSO, 1988, p. 5)

Assim, ao final dessa década, o país passou por uma intensa ressignificação da relação entre sociedade e Estado, materializada na instituição de um novo contexto de direitos e deveres do cidadão (FLEURY, 2003) e na redefinição da atuação do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996). Essa nova relação corroborou para a composição de um novo cenário: demanda por transparência e pela democratização dos serviços públicos e processos decisórios (FLEURY, 2003; PIERANTI; RODRIGUES; PECI, 2007).

A complexidade dessas demandas da sociedade, principalmente a busca por um atendimento de forma eficaz e de qualidade, fortaleceu o processo de globalização e modelo neoliberal de governo (BRESSER-PEREIRA, 1996), de forma que o Estado venha a garantir eficiência, promovendo e reafirmando os valores da democracia, cidadania e do interesse público, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988 (MORAES, 2016). Dessa forma, o processo de redemocratização corroborou para que fossem incorporados esses valores à administração pública brasileira, objetivando a melhoria dos serviços públicos no Brasil, uma vez que traz princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência - Art. 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

¹ O governo Geisel (1974 - 1979) idealizava uma transição controlada para a redemocratização, a partir de um processo de “abertura política lenta, gradual e segura” (RIEMANN, 2011).

Assim, para garantir que esses princípios sejam cumpridos, o setor público do Brasil tem buscado melhorar os serviços fornecidos aos cidadãos, principalmente a partir da gestão de recursos em organizações brasileiras, e estabelecimento de métodos e ferramentas que venham a contribuir com a prestação de serviços públicos (FERRAREZI; AMORIM, 2007; MORAES, 2016)

2.2 Um novo paradigma de administração pública: Nova Gestão Pública (NGP)

Durante as décadas de 1980 e 1990, uma gama de processos de transformações econômicas, políticas, sociais e administrativas ocorriam em alguns países, com base em uma agenda neoliberal (ABRUCIO, 1997; FERRAREZI; AMORIM, 2007). No âmbito econômico, a agenda neoliberal indicava ajuste econômico, redução do Estado e desregulamentação da economia. Já quanto ao âmbito social, a agenda propunha a privatização de serviços que eram prestados pelo Estado para o meio privado, descentralização das políticas sociais, foco da atuação do Estado para serviços específicos, principalmente para populações vulneráveis e em estado de pobreza extrema, e gestão social mais eficiente (FARAH, 2001).

Essa agenda foi formada dada a crise fiscal e administrativa do Estado, corroborada pela crise econômica mundial na década de 1980, após declínio do Keynesianismo, do Estado de Bem-Estar e Modelo de Administração Pública Burocrática, bem como pelas mudanças relacionadas à globalização financeira. Dessa forma, foram necessárias diversas reestruturações na administração pública visando o aumento da eficiência e eficácia do Estado, bem como a satisfação das demandas do mercado e da sociedade civil, ocorrendo, assim, uma onda de transformação no que se refere aos seus arranjos gerenciais e a sua forma de conduzir à prestação de serviços públicos (ABRUCIO, 1997; BLONSKI et al., 2017; BRESSER-PEREIRA, 1996; MAFRA FILHO, 2005).

Esse modelo de Administração Pública com lógica neoliberal é denominado de gerencialismo, administração pública gerencial ou Nova Gestão Pública (NGP) (ABRUCIO, 1997; MAFRA FILHO, 2005; SECCHI, 2009). Esse modelo gerencialista tem como base a gestão no setor privado, onde o Estado é comparado à uma grande empresa, cujos serviços são destinados aos seus clientes – cidadãos - prezando pela eficiência dos serviços e controle de resultados no setor público (ABRUCIO, 1997; MAFRA FILHO, 2005).

Com início na década de 1980, na Europa - Grã-Bretanha, sob o comando de Margaret Thatcher e John Major - e nos Estados Unidos, essas reformas administrativas no setor público tinham como modelo a lógica de administração do setor privado, principalmente quanto a descentralização e flexibilidade administrativa, uma vez que o modelo em vigor - modelo burocrático - era considerado ineficaz e ineficiente (ABRUCIO, 1997). Em suma, as reformas da administração pública visavam redução de custos, principalmente com pessoal, e flexibilização quanto aos processos administrativos, de forma que tenha eficiência e eficácia na atuação da organização pública (ABRUCIO, 1997; VAZ, 2006).

Assim, em um contexto de escassez de recursos e morosidade nos serviços, entendia-se que havia a necessidade de uma redefinição da atuação do Estado e da forma que é administrada, sendo o movimento da Nova Gestão Público (NGP) um dos principais responsáveis pela introdução e adaptação de conhecimentos de gestão no setor privado para o setor público, de forma que houvesse maior eficiência operacional e eficácia nos serviços, conforme apresentado por Farah (2001):

Assim, no final dos anos 1980 e nos anos 1990, as propostas se redefiniram, sendo enfatizadas, além das teses de descentralização e participação: a necessidade de estabelecimento de prioridades de ação; a busca de novas formas de articulação com a sociedade civil e com o mercado, envolvendo a participação de ONGs, da comunidade organizada e do setor privado na provisão de serviços públicos; a introdução de novas formas de gestão nas organizações estatais, de forma a dotá-las de maior agilidade, eficiência e efetividade, superando a rigidez derivada da burocratização de procedimentos e da hierarquização excessiva dos processos decisórios. (FARAH, 2001, p. 129 - 130)

No Brasil, as reformas no setor público tiveram como impulso os objetivos de descentralização e desburocratização que, juntamente com mecanismos para a transparência do setor público, seriam relevantes para ampliar o controle por resultados e a aprimorar a prestação e execução de políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, 1996; VAZ, 2006). A primeira frente de reformas foi na década de 1990, durante o governo de Fernando Collor de Mello² (1990 - 1992), com a instituição de medidas para diminuição de despesas com pessoal e extinção órgãos, bem como estruturas da Administração Pública (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Cabe ressaltar, ainda, a importância que o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 - 2003) teve para a consolidação dos princípios e instrumentos da administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996; BRESSER-PEREIRA, 2000). Em 1995, no início do

² De acordo com Bresser-Pereira (1996), a reforma na Administração Pública realizada pelo governo Collor é fracassada, uma vez que corroborou para a desorganização do aparelho estatal e desmoralização do setor público e respectivos funcionários.

Governo Fernando Henrique Cardoso, a Secretaria de Administração Federal da Presidência da República (SAF), vinculada ao Ministério do Trabalho, é transformada em Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Após instituído, o MARE apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), instrumento da reforma gerencial que definia objetivos e diretrizes para a reforma da Administração Pública (BRESSER-PEREIRA, 1996; BRESSER-PEREIRA, 2000; FERRAREZI; AMORIM, 2007).

O PDRAE apresentou a administração gerencial como um modelo:

(...) fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada. (BRASIL, 1995, p.17)

Assim, com a justificativa do Governo de que a crise do Estado, além do aspecto fiscal, estava relacionada ao modelo de administração pública burocrática, dada a morosidade dos processos e ineficiência das estruturas hierarquizadas e centralizadoras, caracterizados pelo excesso de regulamentos, pelas limitações para responderem às demandas sociais e pela dificuldade de realização de inovações, houve a integração entre o PDRAE e o Plano Plurianual (PPA) (BRESSER-PEREIRA, 1996; BRESSER-PEREIRA, 2000; FERRAREZI; AMORIM, 2007).

Tendo em vista esse contexto, outros instrumentos foram estabelecidos no Brasil em direção a um paradigma de administração pública gerencial, tais como: i) inserção da eficiência como princípio constitucional - Emenda Constitucional nº 19/1998; ii) Decreto nº 3.507/2000, que estabeleceu padrões de qualidade ao atendimento dos cidadãos pela Administração Pública Federal; e iii) Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA³ (BRASIL, 2009; MORAES, 2016);

O Programa GESPÚBLICA tinha como principais objetivos a melhoria contínua da gestão pública e da qualidade dos serviços públicos prestados pela Administração Pública. Esse programa foi o direcionador e disseminador do Modelo de Excelência de Gestão Pública - MEGP, instrumento que tinha orientava práticas de excelência em gestão para melhorar o desempenho e qualidade da gestão em organizações brasileiras (BRASIL, 2009).

Com isso, o GESPÚBLICA introduziu estruturas e ferramentas de gestão, de forma que ocorresse a reorganização de estruturas, processos e hierarquia de uma organização, com o objetivo de torná-la mais eficiente e transparente, possibilitando a melhoria no fornecimento de bens e serviços públicos, utilizando principalmente da tecnologia e inovações (BRASIL, 2009; MORAES, 2016).

Ressalta-se que o modelo de reforma gerencialista da gestão pública é importado e deveria ter sido adequado à realidade brasileira, repleta de especificidades, principalmente pelos valores patrimonialistas e burocráticos intrínsecos na administração pública (ABRUCIO, 1997; DE PAULA, 2005). Entretanto, como isso não foi realizado, o modelo não se estabeleceu plenamente no Brasil (DE PAULA, 2005).

Nesse sentido, embora algumas práticas do modelo tenham conseguido êxito no setor público, o gerencialismo encarou muitas barreiras para a institucionalização, principalmente pela: i) separação entre política e administração no setor público (formulação e implementação de decisões), no qual há uma centralização do processo decisório; ii) reforço de postura técnica dos servidores públicos em contraponto à uma postura técnico-política, gerando falta de integração entre os aspectos técnicos e políticos; iii) limitações quanto à adaptabilidade de um modelo importado; iv) lacunas do modelo quanto a participação cidadã e democratização do Estado (DE PAULA, 2005; JUNQUILHO, 2010).

Nesse sentido, de acordo com Paes de Paula (2005), ao trazer práticas do setor privado, a administração pública gerencial deixa de elaborar práticas voltadas às especificidades do setor público ou à participação popular, passando a trazer uma ênfase nos valores gerenciais de mercado transpostos ao setor público (DE PAULA, 2005; SECCHI, 2008). Entretanto, o modelo possibilitou o estabelecimento de diversas ferramentas no setor público, como a Gestão de Processos de Negócios (em inglês, *Business Process Management* – BPM). Trata-se de uma das ferramentas de gestão provenientes do setor privado e introduzidas e difundidas na Administração Pública visando o alcance de melhores resultados na prestação de serviços público, bem como otimização de recursos públicos (FERNANDO SENTANIN; CÉSAR ALMADA SANTOS; JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR, 2008; MORAES, 2016; SIMIONE, 2014).

³ O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA foi extinto pelo Decreto nº 9.094/2017.

A Gestão de Processos se fortaleceu na administração pública pela notoriedade da Gestão de Riscos como ferramenta de promoção da governança pública⁴, pois o gerenciamento de riscos refere-se a identificação, avaliação e gerenciamento de potenciais eventos que possam afetar a organização, de forma que seja possível fornecer segurança, mitigando-os ou contingenciando-os se necessário (BRASIL, 2017b).

Para isso, a gestão de riscos deve ser incorporada em todas as práticas e processos de negócios da organização, devendo os processos da organização serem mapeados e representados, como em um modelo de Cadeia de Valor, de forma que seja possível detalhar entradas, atividades e saídas de cada processo, e possibilitando que os processos organizacionais críticos⁵ da organização sejam identificados e melhorados continuamente (ABNT, 2009; BRASIL, 2014; BRASIL, 2017b).

2.3 Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management - BPM*)

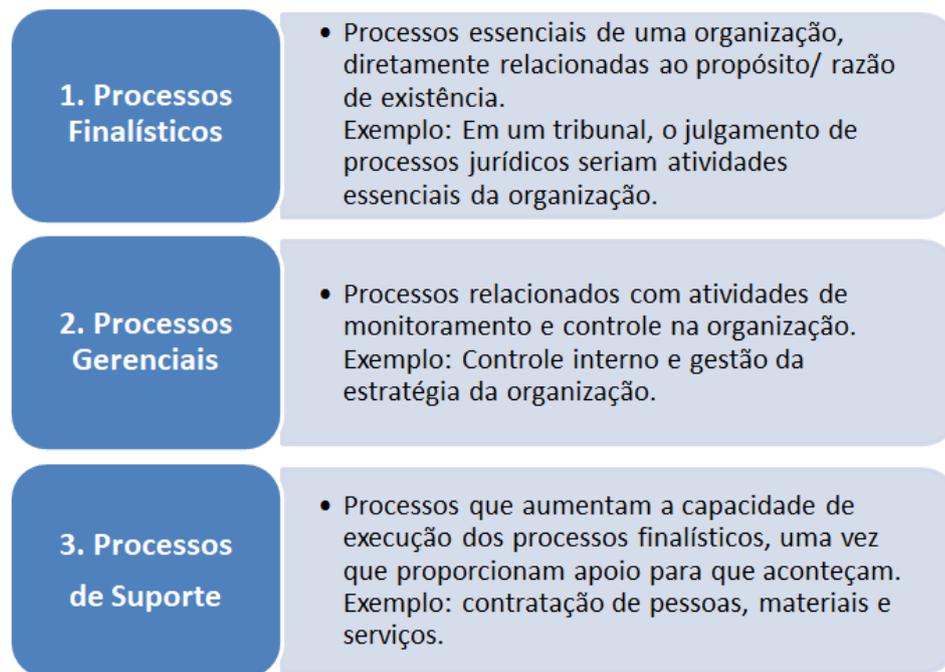
Entende-se como processo o conjunto de atividades e ações sucessivas, executadas por humanos ou máquinas, iniciadas com a entrada de um insumo e que tem como saída algum resultado (ABPMP, 2013; BALDAM; ABEPRO; ROZENFELD, 2014; DAVENPORT, 1993). Em outras palavras, processo é o conjunto de ações que utiliza recursos de uma organização, agrega valor e fornece resultados a seus clientes (GONÇALVES, 2000).

De acordo com CBOOK BPM (2013), em uma organização, esses processos podem ser classificados em três tipos, conforme apresenta a figura 1:

⁴ Entende-se Governança Pública como “Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017a)

⁵ Na Gestão de Riscos há uma ferramenta conhecida como “Método de Priorização de Processos - MPP”, que tem como objetivo classificar os processos uma área de negócio e priorizá-los para tratar inconsistências, fragilidades ou falhas (BRASIL, 2017b).

Figura 1 – Tipos de processos



Fonte: ABPMP (2013)

Dessa forma, todas as organizações têm processos organizacionais relacionados, mesmo em suas rotinas, podendo ser finalísticos, gerenciais ou de suporte, isto é, relacionados diretamente com o produto e/ou serviço, ou dando suporte às atividades que estão relacionados diretamente com a finalidade da organização - produto ou serviço .

Além disso, há ainda uma hierarquia relacionada aos processos, na qual um processo pode ser agregado em um macroprocesso - conjunto de processos com objetivo comum, dividido em subprocessos - fluxos menores dentro de um processo - ou em um conjunto de atividades - conjunto de ações de um processo - e essas divididas em tarefas - procedimentos menores (ABMNP, 2013).

Os processos, ou seja, as rotinas organizacionais tornam-se foco de análise na disciplina de gestão organizacional *Business Process Management* (BPM), uma vez que se entende que as rotinas de uma organização são intersetoriais, ou seja, que perpassam a estrutura organizacional ou unidades funcionais verticais e isoladas (GONÇALVES, 2000), e que cada atividade dessa rotina é relevante para o alcance de resultados estratégicos da organização (HAMMER, 2015). De acordo com o CBOK BPM (2013),

BPM 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)

Quando traduzido, *Business Process Management* (BPM) pode ser entendido como Gestão “de” Processos ou Gestão “por” Processos de Negócios, dependendo da aplicação na instituição. Assim, cabe destacar a distinção entre gerenciamento “de” e “por” processos.

Tanto o gerenciamento “de” processos, quanto a visão de gerenciamento “por” processos, possibilitam uma visão ampla da organização, uma vez que as rotinas organizacionais estão relacionadas com estratégia, cultura, estrutura organizacional, normas, tecnologias, desempenho e governança (JESUS et al., 2010; ROSEMANN, 2010). Ambas as abordagens possibilitam, ainda, um melhor gerenciamento dos recursos ao longo de um processo, reestruturação na organização e um estabelecimento de padrões para a avaliação do desempenho de uma equipe. Nesse tipo de reestruturação, os processos estão alinhados com os objetivos da organização, sustentando, assim, às tomadas de decisão e aos resultados (MOGHADAM; SAFARI; MALEKI, 2013).

Entretanto, o gerenciamento “de” processos está relacionado com o estabelecimento de uma metodologia e práticas para melhoria das rotinas organizacionais em uma instituição, envolvendo desde o alinhamento estratégico até a implementação dos processos analisados e redesenhados, em um ciclo contínuo de melhorias (PAIM et al., 2009) . Por outro lado, a gestão “por” processos está relacionada com uma nova estratégia organizacional, na qual ao invés da estrutura tradicional nas instituições, organizada por áreas funcionais, a organização seria orientada e integrada por processos, se desfazendo de hierarquias e organogramas, e realizando, de forma, contínua e institucionalizada, todo o ciclo de BPM nos processos da organização. A gestão “por” processos trata-se de um avanço da gestão “de” processos, considerando que além da estrutura para a realização de ciclos de melhoria, a organização teria uma estrutura com base nos resultados dos processos de negócios e não em setores (PAIM et al., 2009; JESUS; MACIEIRA, 2014).

Dessa forma, considerando as diferenças entre ambas as abordagens, e que a gestão “por” processos exige um alto nível de maturidade em gestão “de” processos na organização, nessa pesquisa será abordada a visão da metodologia da disciplina “gestão de processos”, que mantém a estrutura funcional tradicional, mas busca aprimorar os processos que a perpassam. Essa visão é corroborada por Gonçalves (2000), que defende que a implementação da gestão de processos na organização pode ser aos poucos e concentrada, inicialmente, na melhoria dos processos essenciais da organização e, posteriormente, em todos os processos da instituição.

Ressalta-se que a metodologia de gestão por processos adotada na organização deve estar em consonância com seus propósitos, tendo em vista que é um mecanismo estabelecido para atingir seus objetivos estratégicos (HERNAUS; BOSILJ VUKSIC; INDIHAR

ŠTEMBERGER, 2016; MILES et al., 2012) . Além disso, antes do início do gerenciamento de algum processo, os objetivos devem estar bem definidos, sejam eles: melhoria na eficiência das rotinas de trabalho, manualização, automação, reestruturação organizacional ou atualização do processo (ABPMP, 2013).

Dessa forma, esse mecanismo proporciona, além da redefinição dos processos de trabalho, a reorganização de sua estrutura de papéis e relacionamentos presentes na organização (ABPMP, 2013). No setor público, essa característica pode ser expressa pelas relações entre os gestores das áreas e demais servidores envolvidos em um processo (JESUS et al., 2010)

De acordo com Benner e Tushman (2002) e Minnone e Turner (2012), entre as principais atividades abarcadas pelo gerenciamento de processos estão:

- i. A identificação e mapeamento de processos: mapear e documentar os processos relacionados às entregas de produtos e serviços de uma organização;
- ii. O aperfeiçoamento de processos: melhorar os processos, com base em medições contínuas de eficiência e eficácia, com o objetivo de obter mudanças incrementais em termos de racionalização e organização;
- iii. A adoção de melhores práticas às rotinas das organizações: implementar boas práticas às rotinas de toda à organização, com base nos processos aperfeiçoados e permitindo melhorias contínuas;

Nesse sentido, o mapeamento de processos busca criar uma representação de uma rotina de trabalho na situação atual (*as is*) de forma completa e detalhada, a partir de reuniões e entrevistas com pessoas relacionadas ao processos em diferentes unidades e a partir de materiais e normas. Para a realização do mapeamento, é necessária a realização da modelagem de seus processos, isto é, a representação dos processos e do funcionamento da organização (ABPMP, 2013). Quando se trata dos processos individualizados, é possível representar a partir de um diagrama ou de um modelo completo com a utilização de notações padronizadas - símbolos com regras pré-determinadas – como o modelo de notação *Business Process Model and Notation* (BPMN).

O BPMN é um padrão criado para representação de processos e tem sido amplamente aceito pela utilidade em apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes e pela apresentação de um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos. Em linhas gerais, o BPMN apresenta um modelo de linhas paralelas, em que cada raia representa

o papel desempenhado por um ator. Nesse modelo, o processo de trabalho é composto de atividades que perpassam as raias (atores) (ABPMP, 2013).

Para a representação do conjunto de processos de uma organização, bem como para orientar a condução de ações de modelagem e melhoria de processos, a cadeia de valor é uma abordagem muito utilizada. Conforme Michael Porter (2001), criador do conceito, a cadeia de valor é uma ferramenta que possibilita analisar, de forma sistemática, as atividades que uma organização executa e a interação dessas atividades, sejam elas relacionadas com o serviço e/ou produto, agregando valor, ou que dão suporte às atividades que agregam valor.

Após mapeados os processos, a próxima atividade é o aperfeiçoamento dos processos de negócio. O aperfeiçoamento é composto pela análise e redesenho desses processos. A análise possibilita um entendimento do funcionamento e resultados do processo, bem como a identificação de fragilidades e limitações relacionadas ao desempenho de rotina organizacional (DUMAS et al., 2013). Entre as disfunções que podem interferir no desempenho estão: a) gargalos - restrição que se torna um impedimento em atividades, gerando espera; b) *handoff* - transição desnecessária entre áreas ou responsáveis; c) retrabalho - atividades realizadas mais de uma vez por diferentes áreas, responsáveis ou momentos (GONÇALVES, 2000; ABMP, 2013). Após análise do processo no estado atual (*as is*), são prospectadas as melhorias a serem realizadas no processo, e são retratadas no redesenho do processo (*to be*) (ABPMP, 2013).

Em seguida, é elaborada a implementação do redesenho do processo pela área responsável, a partir de um plano de ação com ações, prazos e responsáveis. Depois de implementado o processo, busca-se o monitoramento e controle do desempenho desses processos, de forma que sejam definidas ações de manutenção do processo para prover melhoria contínua (ABPMP, 2013).

Dessa forma, para a realização das atividades relacionadas com gestão por processos de forma satisfatória, bem como alcance dos objetivos estratégicos da organização, é necessário o estabelecimento governança quanto aos processos em níveis de gestão estratégica, tática e operacional, tais como papéis e responsabilidades relacionadas às rotinas organizacionais. (JESTON; NELIS, 2006; HERNAUS; BOSILJ VUKSIC; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2016).

Figura 2 - Níveis de gestão de processos



Fonte: Jeston e Nelis (2006) e Hemaus et al (2016).

Exemplos desses papéis e responsabilidades são (a) Gestão estratégica – Alta administração e unidade de gerenciamento de processos – como o Escritório de Processos; (b) Gestão tática – Dono de Processos; (c) Gestão operacional – Gerente de processos (JESTON; NELIS, 2006; ABPMP, 2013). A seguir serão detalhados os papéis e responsabilidades citados:

- i. Gestão estratégica - responsável pela realização dos objetivos estratégicos e alinhamento das atividades com a estratégia organizacional.
 - Alta administração como patrocinadora do projeto de gestão de processos. Entende-se que o patrocinador deve ser um facilitador para a execução das medidas necessárias nos projetos de gestão de processos;
 - Uma unidade de gerenciamento de processos, sendo a mais conhecida o Escritório de Processos Organizacionais (EPO). Essa unidade é responsável pela difusão das práticas e conhecimentos de gestão de processos na organização, levando a estratégia à nível operacional, de forma a difundir a cultura de processos e promover auxílio na melhoria dos processos de uma organização (CBOK, 2013). Para isso, o Escritório de Processos estabelece

uma estrutura de regras e instrumentos para o gerenciamento dos processos, como a metodologia e ferramentas aplicadas na instituição para priorização e implementação de melhoria em processos, as melhores práticas da entidade, a avaliação do desempenho dos processos e o gerenciamento da biblioteca de processos acessível e atualizada (RICHARDSON, 2006; ABPMP, 2013). De acordo com Jesus (2010) e BPM CBOK (2013), essa unidade deve estar vinculada à área estratégica das organizações, para que, assim, consiga definir as prioridades da organização, bem como, alocar recursos e coordenar suas atividades;

- ii. Gestão tática - responsável por coordenar (identificar, desenvolver e mensurar) os processos.
 - Dono de Processos como responsável pela prestação de contas do desempenho de um processo e articulador entre áreas e responsáveis;
- iii. Gestão operacional - responsável pela execução direta dos processos.
 - Gerente de Processo como aquele que gerencia o projeto rotineiramente e está na liderança na implementação de um processo.

Nas seções a seguir serão apresentados os princípios de boas práticas, o ciclo de vida de um projeto de gestão de processos, aspectos relacionados à implementação e fatores críticos para o sucesso do gerenciamento de processos em uma organização.

2.4 Avaliação da maturidade da implantação da Gestão de Processos de Negócios em uma organização

A identificação e o diagnóstico do nível que uma organização se encontra em relação à implantação do gerenciamento de processos, permite verificar pontos fortes e fraquezas, bem como desenvolver melhorias à instituição e realizar comparações entre organizações (ROSEMANN; DE BRUIN; POWER, 2006; BALDAM, 2007; ABPMP, 2013). Os resultados da avaliação são um subsídio não somente quanto às práticas de gestão de processos, mas também sobre o alcance dos objetivos estratégicos, o desempenho em relação a outras organizações, os recursos envolvidos e a satisfação das partes interessadas sobre o processamento dos serviços/ produtos (HAMMER, 2007). No setor público, é, ainda, um

estímulo para a institucionalização de práticas para excelência da gestão pública. Ressalta-se que os objetivos de uma avaliação devem estar muito claros e direcionados, considerando que os resultados permitem melhorar fatores críticos da organização.

Para isso, é necessário o estabelecimento de um modelo de maturidade para a avaliação da implantação da Gestão de Processos de Negócios da organização (ROSEMANN; DE BRUIN; POWER, 2006; BALDAM, 2007; ABPMP, 2013). Entende-se como maturidade a capacidade uma organização de gerir estratégias, processos, recursos humanos e tecnológicos (HAMMER, 2015; ROSEMANN; DE BRUIN, 2005) e, como modelo de maturidade, o conjunto de princípios, fatores, variáveis e práticas que possibilitam avaliar o nível ou estágio de desenvolvimento de uma ferramenta ou iniciativa – de inicial até excelência (ROSEMANN; DE BRUIN, 2005).

Em relação à gestão de processos, cada nível de maturidade corresponde a um estágio na evolução para uma gestão orientada “por” processos, composto por objetivos e competências a serem alcançadas para atingir essa integração da instituição por processos (MCCORMACK, 2002).

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

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

As seções a seguir apresentam os critérios envolvidos na avaliação de maturidade da implantação da gestão de processos.

2.4.1 Princípios de boas práticas de Gestão de Processos de Negócios

A partir da literatura e diversas discussões com profissionais em Gestão de Processos de Negócios, para orientar o sucesso da gestão de processos nas organizações, Vom Brocke et

al. (2014) propõe dez princípios que caracterizam a Gestão de Processos. No quadro 1, são apresentados esses princípios:

Quadro 1 - Princípios da Gestão de Processos de Negócios

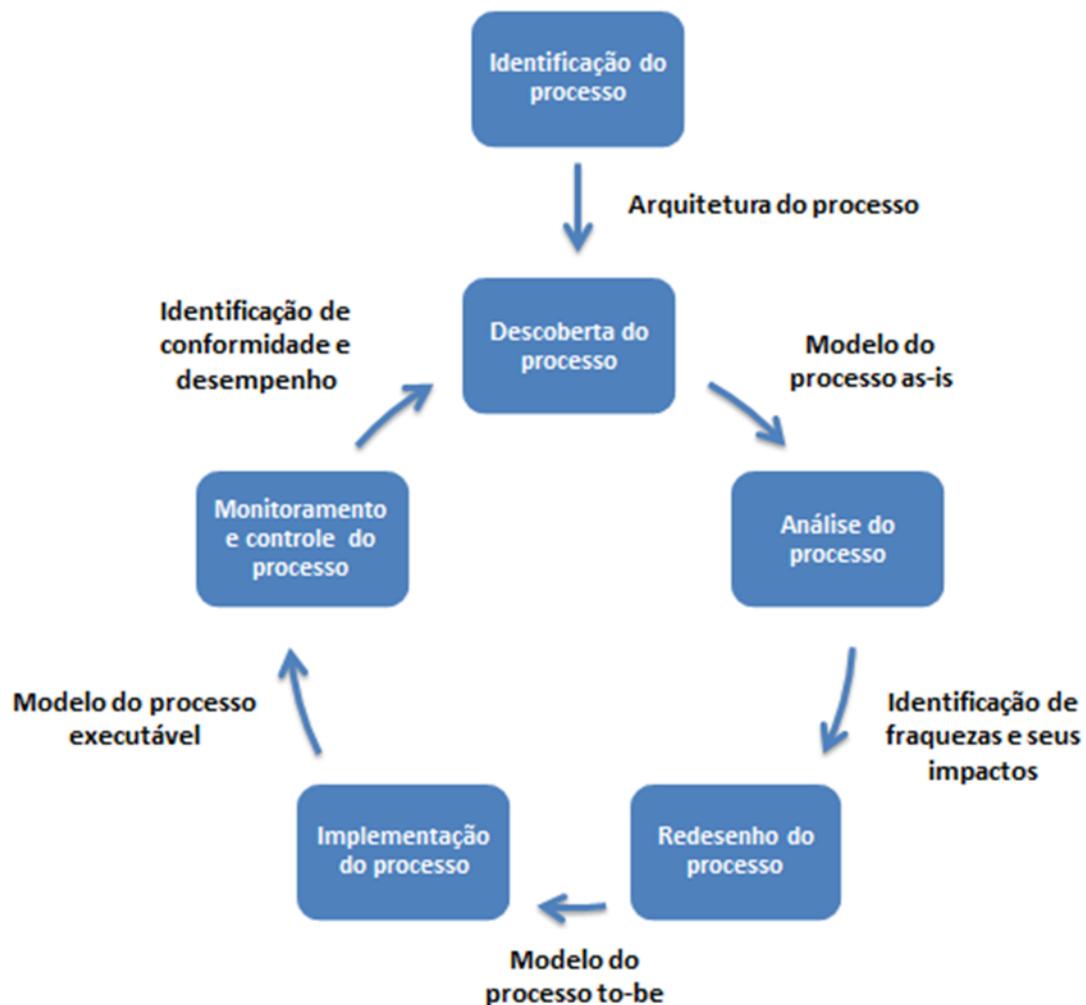
	Princípios	Descrição
1	Consciência de contexto	A Gestão de Processos deve se encaixar dentro do contexto organizacional e não forçar uma abordagem <i>one-size-fits-all</i> , isto é, um “modelo de prateleira”.
2	Continuidade	A Gestão de Processos deve se tornar uma prática permanente na empresa, em oposição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

Fonte: Vom Brocke et al. (2014)

2.4.2 Ciclo de vida da Gestão de Processos de Negócios

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

Figura 3 - Modelo de ciclo de vida de Gestão de Processos



Fonte: Adaptado de Dumas et al. (2013)

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

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

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

Nesse contexto, Jeston e Nelis (2006) desenvolveram um modelo de implementação de Gestão de Processos que consiste em dez aspectos: estratégia organizacional, arquitetura de processos, plataforma de lançamento, compreensão, inovação, desenvolvimento, pessoas, implementação, realização de valor e desempenho sustentável.

Figura 4 - Dez aspectos do modelo de implementação de gestão de processos



Fonte: Adaptado de Jeston e Nelis (2006).

A estratégia organizacional e a arquitetura do processo estão relacionados com a identificação do processo, sendo a base de uma iniciativa de gerenciamento de uma rotina de negócios, uma vez que a estratégia de uma organização é direcionadora da implementação da gestão de processos e deve estar refletida nas iniciativas relacionadas aos processos e a arquitetura refere-se a normatização relacionada à implementação de Gestão de Processos em uma instituição, tais como diretrizes, princípios, métodos de modelagem, ferramentas, governança (JESTON; NELIS, 2006).

De acordo com Er, Hanggara e Astuti (2018), os demais aspectos, podem ser mapeados a partir de Dumas et al. (2013), uma vez que a plataforma de lançamento está relacionada com a descoberta do processo, a compreensão do processo está alinhada com a análise, e a inovação e o desenvolvimento se relacionam como a identificação de melhorias no processo atual e à fase de redesenho. Seguindo nessa lógica, a fase da implementação prevista por Dumas et al. (2013), está relacionada com pessoas e implementação.

Por fim, a última fase proposta por Dumas et al. (2013), estabelece a monitoração e controle do processo, de forma que ocorra a retroalimentação do ciclo de gestão de processos.

Isso está alinhado com a realização de valor e o desempenho sustentável estabelecidos por Jeston e Nelis, 2006 (ER; HANGGARA; ASTUTI, 2018).

2.4.3 Fatores Críticos para o Sucesso da Gestão de Processos de Negócios em organizações

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

Quadro 2 - Fatores-chave para avaliação da maturidade da gestão de processos na organização

Fatores	Elementos relacionados ao fatores
Alinhamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ● Plano de melhoria com visão geral da gestão de processos na organização alinhado com a estratégia; ● Ligação entre estratégia e os processos organizacionais; ● Arquitetura de processos descrita e estabelecida; ● Indicadores de desempenho definidos e gerenciados; ● Foco nas necessidades dos clientes e dos stakeholders;
Governança dos processos	<ul style="list-style-type: none"> ● Definição do processo de tomada de decisão; ● Funções e responsabilidades relacionadas aos processos; ● Vinculação entre métricas e desempenho dos processos; ● Padrões de gerenciamento de processos definidos; ● Controles em relação aos processos gerenciamento de processos

<p>Métodos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Concepção e modelagem de processos; ● Implementação e execução de processos; ● Controle e mensuração de processos; ● Melhoria e inovação de processos; ● Gerenciamento de projetos e programas de gestão de processos;
<p>Pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades e conhecimentos de processo; ● Conhecimento em gerenciamento de processos; ● Educação e aprendizagem de processos; ● Colaboração e comunicação de processos; ● Líderes de gerenciamento de processos;
<p>Cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidade de resposta às mudanças do processo; ● Valores e crenças relacionadas aos processos; ● Atitudes e comportamentos relacionadas aos processos; ● Atenção da liderança ao processo; ● Trabalho em redes/conjunto na organização para gerenciamento de processos;
<p>Tecnologia da informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Soluções tecnológicas para a concepção e modelagem de processos; ● Soluções tecnológicas para a implementação e execução de processo ● Soluções tecnológicas para o controle e mensuração de processos ● Soluções tecnológicas para a melhoria e inovação de processos; ● Soluções tecnológicas para o gerenciamento de projetos e programas de gestão de processos.

Fonte: Adaptado de Rosemann; De Bruin e Power (2006) e Rosemann e Brocke (2015).

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

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

Quadro 3 – Fatores Críticos para o Sucesso da Gestão de Processos em organizações privadas

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

12. Automação;	-	-
-	8. Orientação para o mercado 9. Visão do fornecedor	7. Foco do Usuário
-	-	8. Apoio da Alta Administração

Fonte: elaboração da autora.

Os fatores de sucesso acima, entretanto, podem não ter em consideração as diferenças entre organizações do setor público e do setor privado. Nesse contexto, Syed et al. (2018) apresentam um quadro com as distinções entre esses setores em relação a nove aspectos:

Quadro 4 - Diferenças entre o setor público e o setor privado (SYED et al., 2018)

	Setor Público	Setor Privado
Missão e visão	O foco está em elementos de interesse público, objetivos e resultados sociais que podem ser difíceis de quantificar.	O foco está em maximizar o retorno dos acionistas sobre o investimento, a lucratividade e o valor das partes interessadas.
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Realização dos objetivos da sociedade. • Difícil de medir e quantificar. • Realização de tarefas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização dos principais indicadores de desempenho, meta de produção, metas financeiras. • Maximização de lucro.
Clientes de processo	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto complexo e diversificado de grupos de cidadãos. • Heterogêneo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de usuários / consumidores facilmente identificáveis. • Principalmente heterogêneo.
Requisitos/exigência do devido processo	Totalmente aplicável.	Parcialmente aplicável.

<p>Prestação de contas públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Está sob a tutela e controle do Parlamento, diversas autoridades e órgãos formais (públicos). • O comportamento de correr riscos é influenciado pelo escrutínio público (processo de eleição/ avaliação pública). • A tolerância ao risco depende do ciclo eleitoral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está sob a alçada das autoridades relevantes, órgãos legais (não públicos). • O comportamento de assumir riscos é influenciado por acionistas e conselhos corporativos. • A tolerância ao risco depende do ciclo financeiro.
<p>Estrutura econômica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monopolista. • O benchmarking de desempenho é limitado. • Legitimação política 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de estruturas econômicas. • O benchmarking de desempenho é inevitável. • Organização econômica de mercado
<p>Sensibilidade Política</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente sensíveis, as decisões / segurança no emprego são sujeitas à opinião pública. • Os planos / operações são influenciados pelos resultados das eleições. • Mudanças na liderança política determinam a estrutura e a natureza da administração pública. • Os governos podem ser "lobbied" (persuadidos ou pressionados por grupos de interesse). 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialmente sensível, a segurança do trabalho está associada aos KPIs (Indicadores de desempenho). • Os planos / operações são influenciados pelo CEO / Conselho de Administração. • A estrutura organizacional é impactada pela estratégia corporativa. • As organizações desempenham o papel de um lobby.

<p>Ecosistemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todo o governo / governo eletrônico. • Agências integradas impactadas por desafios jurisdicionais e escrutínio público (processo de eleição/ avaliação pública). • Operações <i>onestop</i> em grande escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeias de suprimentos multiníveis. • Pouco impacto de questões jurisdicionais. • Suportado por contatos.
<p>Complexidades do ciclo orçamentário</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os governos são a maior entidade de gastos de um país. • O processo orçamentário é altamente complexo, envolve várias agências e atividades regidas por lei. • Os orçamentos estão sob forte escrutínio público (processo de eleição/ avaliação pública). 	<ul style="list-style-type: none"> • O processo orçamentário é relativamente simples, envolve gerentes funcionais. • Aprovado pelo CEO / Conselho de administração com pouco ou nenhum escrutínio público.
<p>Troca de informação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cidadãos interagir com o governo em várias plataformas e para uma variedade de necessidades de informação dos cidadãos. • As necessidades de informação podem envolver várias agências governamentais. • O fornecimento de informações é uma responsabilidade primordial 	<ul style="list-style-type: none"> • A interação dos clientes com uma organização é limitada à natureza da transação. • Pouco ou nenhum foco no fornecimento de informações.

Regulação da sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Os governos são os criadores e aplicadores de regulamentos. • Os regulamentos influenciam os grupos econômicos e sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações são o usuário e o reclamante dos regulamentos. • As operações das organizações são influenciadas por regulamentos e os processos são projetados para cumprir com os regulamentos
Mudança da máquina do governo (estrutura administrativa)	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura administrativa depende do manifesto político do regime político. • O impacto da mudança é complexo e maior devido às interdependências de várias partes interessadas e de várias agências. 	A administração e as mudanças estruturais dependem das mudanças nos Conselhos e do ambiente competitivo.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Conduzida por regras e regulamentos, processos hierárquicos de tomada de decisão, inflexíveis. • Influenciado por fatores políticos. • Pouca atenção à inovação, altamente avessa a riscos, orientada para o desempenho insuficiente e altamente resistente à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseado em fatores de mercado. • Influenciado por clientes e mudanças sociais. • Recompensas e desempenho orientado, flexível e menos resistente à mudança.

Fonte: Syed et al. (2018)

Assim, tendo em vista as nuances do setor público, buscaram-se os fatores críticos de sucesso para Gestão de Processos em organizações públicas. O quadro-resumo a seguir apresenta oito Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a implantação da gestão de processos em organizações públicas, de acordo com Santos, Santana e Alves (2012), quinze FCS - os oito anteriores e mais outros sete - de Santos (2012) e outros catorze mapeados na literatura por Syed et al., (2018).

Quadro 5 - Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no Setor Público

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no Setor Público (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012)	Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no Setor Público (SANTOS, 2012)	Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no Setor Público (SYED et al.,2018)
1. Burocracia e cultura do setor público	1. Burocracia e cultura do setor público	1. Cultura
2. Histórico de falhas em projetos realizados por consultorias	2. Insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria	2. Preparação para a mudança organizacional 3. Resistência à mudança na implementação
3. Composição da equipe de processos formada por pessoal interno	3. Competências da Equipe de Processos 4. Composição da Equipe de Processos formada por pessoal interno	4. Seleção da equipe de gestão de processos (conhecimentos técnicos e de gestão para liderar implementação do gerenciamento de processos)
4. Descontinuidade dos projetos em razão da troca de governos nas eleições	5. Impacto da mudança de Governo por causa das eleições	5. Fatores do ambiente externo (fatores políticos, sociais e econômicos)
5. Legislação atual	6. Impacto das leis, normas e regulamentações internas na iniciativa de gestão de processos	6. Clareza estratégica e alinhamento com o governo
6. Clientes BPM (colaboradores da organização) com experiência baixa em ferramentas de TI	7. Experiência dos membros da organização com ferramentas tecnológicas	7. Sensibilização para as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (treinamento e iniciativas para desenvolver competências técnicas relacionadas à TIC)
-	8. Direcionamento da instituição para utilização apenas de Software Livre	8. Governança de Tecnologia da Informação na Gestão de Processos
-	9. Recursos e infraestrutura tecnológica que auxiliam a iniciativa de BPM	9. Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)
7. Rotatividade de pessoal	10. Rotatividade de pessoal terceirizado ou contratado	-
-	11. Apoio da alta administração	10. Suporte de alta Administração
-	12. Comunicação entre a equipe de processos e os membros da organização	11. Comunicação

-	13. Conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos em BPM	12. <i>Empowerment</i> (delegação necessária de autoridade, responsabilidade e prestação de contas aos funcionários) 13. Recrutamento/ envolvimento de suporte ao cliente e partes interessadas (monitoramento e identificação de necessidades para melhorias em processos)
8. Integração entre as organizações do setor público	-	-
-	14. Conscientização dos benefícios e exigências da Gestão de Processos	-
-	15. Priorização dos Clientes Internos (áreas da organização) para realização de Iniciativa de BPM	-
-	-	14. Gerenciamento de projetos e habilidades de gerenciamento de projetos

Fonte: elaboração da autora.

Para os objetivos deste estudo, conforme utilizado no modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018), serão considerados para análise os fatores de maturidade de Rosemann et al. (2006), os dez princípios de boas práticas de Gestão de Processos proposto por Vom Brocke et al (2014), o ciclo de vida da Gestão de Processos proposto por Dumas (2013) e as práticas de sucesso de Škrinjar e Trkman (2013). Além disso, como critério adicional de avaliação, serão utilizados os Fatores Críticos de Sucesso da implantação do setor público de Syed et al. (2018).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Descrição geral da pesquisa

Nesta seção será apresentado o delineamento da pesquisa, com base nos objetivos almejados. Para a realização deste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva, a partir de um estudo de caso. Isto é, os dados e informações coletados em documentos, entrevistas e questionário, referentes ao gerenciamento de processos, foram descritos e analisados, sem a interferência do pesquisador sobre a realidade do órgão, para avaliação da implantação da gestão de processos na instituição (PROVDANOV; FREITAS, 2013).

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

Assim, a metodologia desse estudo pode ser dividida em 3 momentos:

- (A) Definição do estudo de caso: O órgão público analisado se trata de uma amostra por acessibilidade ou conveniência, uma vez que a instituição havia implementado o gerenciamento de processos em 2018 e tem parceria com o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento para Excelência e Transformação do Setor Público, da Universidade de Brasília (NEXt/UnB), grupo de pesquisa que a autora participa. Ressalta-se que para não expor a instituição analisada, optou-se por descaracterizá-la.

- (B) Definição de um conjunto de instrumentos e técnicas de pesquisa que pudessem coletar os materiais de pesquisa necessários: A autora optou pela triangulação dos dados obtidos a partir de múltiplas fontes de evidência como estratégia de análise do caso, uma vez que a convergência de resultados provenientes de distintas fontes afere confiabilidade ao estudo de caso (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, o quadro a seguir apresenta as técnicas e instrumentos utilizados na coleta de dados:

Quadro 6 - Técnicas e instrumentos utilizados na coleta de dados

<p>Pesquisa documental</p>	<p>Pesquisa documental, a partir de dados secundários, prospectados via sítios oficiais e com gestores entrevistados, para alcançar o material técnico referente à gestão de processos no órgão analisado.</p>
<p>Entrevista não estruturada</p>	<p>Entrevistas não estruturadas focalizadas com três coordenadores de áreas funcionais, escolhidos pelos indícios de melhoria relacionados aos processos. Uma vez que entrevista sem rigidez no roteiro permitem maior exploração de algumas perguntas e direcionamento do desenvolvimento da entrevista (MARCONI; LAKATOS, 2003; PROVDANOV; FREITAS, 2013), optou-se para maior exploração da experiência dos setores com a gestão de processos.</p>
<p>Modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018) - questionário</p>	<p>Adaptação e aplicação de questionário previsto no modelo avaliativo da implantação de Gestão de Processos, elaborado por Er, Hanggara e Astuti (2018), com a gestora responsável pelo escritório de processos na organização e com dois coordenadores de áreas funcionais. Esse modelo foi aplicado com a gestora em dois momentos para prospectar as mudanças referentes à implantação: maio de 2019 e outubro de 2019.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

(C) Definição de instrumentos e técnicas de organização e análise das informações prospectadas. Para uma análise qualitativa, os documentos e entrevistas transcritas passaram por análise de conteúdo explicitante (ou explicativa), de forma que a experiência do órgão com a Gestão de Processos seja descrita e interpretada (MAYRING, 2002; FLICK, 2013), com base nas práticas para sucesso da Gestão de Processos, previstas por Škrinjar e Trkman (2013), e nos Fatores Críticos de Sucesso de Syed et al., (2018). Para uma análise quantitativa, em relação ao modelo avaliativo Er, Hanggara e Astuti (2018), o excel foi utilizado para tabulação dos dados, efetuação das médias - cálculo estatístico de caráter descritivo - relativo ao modelo avaliativo.

3.2 Descrição do estudo de caso

Este trabalho se trata de um estudo de caso único aplicado em uma organização pública do poder judiciário brasileiro. A organização analisada está situada em Brasília, capital do Brasil, tendo perpassado todos os paradigmas da administração pública⁶, com respectivos contextos políticos, econômicos e sociais.

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

Com relação aos processos judiciais, estima-se que no ano de 2018 houveram 768 casos novos e 615 baixados, correspondendo a cerca de 80% no índice de atendimento à demanda do órgão, com tempo médio de tramitação de 1 ano e 3 meses (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019).

Por fim, estima-se que no ano de 2018, a organização tenha tido uma despesa total aproximadamente de R\$ 511 milhões, representando cerca de 0,0074% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil no ano (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019).

⁶ Patrimonialista, Burocrático e Gerencial (SECCHI, 2009).

3.3 Técnicas e instrumento de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados foram definidos de acordo com os objetivos específicos de pesquisa, conforme apresenta o quadro 7:

Quadro 7 - Definição dos instrumentos de pesquisa

Objetivo específico	Instrumento
1) Identificar fatores críticos para a implantação da gestão de processos que impactaram estudo de caso analisado;	<ul style="list-style-type: none"> ● Pesquisa documental ● Entrevista não estruturada ● Modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018)
2) Avaliar o nível de implantação de gestão de processos em uma organização pública;	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018)
3) Identificar principais dificuldades na implantação da gestão de processos em uma organização pública;	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista não estruturada ● Modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018)
4) Identificar contribuições da gestão de processos para a gestão de organizações públicas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Pesquisa documental ● Entrevista não estruturada ● Modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018)

Fonte: elaborado pela autora.

Nas seções 3.3.1, 3.3.2 e 3.3.3 serão apresentados cada instrumento de forma detalhada.

3.3.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental faz parte da coleta de dados, na forma de documentação indireta (MARCONI; LAKATOS, 2003). Das fontes possíveis, foram analisados os arquivos públicos nacionais, tais como leis, decretos, resoluções, relatórios com resultados de ciclos de

melhoria e livros oficiais relacionados à temática de gestão de processos. O quadro 8 apresenta os documentos analisados na pesquisa.

Quadro 8 - Documentação relacionada à gestão de processos na organização pública analisada

Documento	Ano	Fonte	Principais contribuições
Resolução	2017	Órgão analisado	Dispõe sobre a criação e organização da área estratégica do órgão e da área responsável pela Gestão de Processos
Resolução CNJ nº 198, de 1 de julho de 2014.	2014	Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, como o desenvolvimento da gestão de processos vinculado à unidade de gestão estratégica do órgão
Relatórios Técnicos de homologação de processos	2018	Órgão analisado	Informações sobre os ciclos de melhoria de processos realizados no órgão
Ato Normativo	2019	Órgão analisado	Institui o Escritório de Processos e aprova o Manual de Gerenciamento de Processos do órgão.
Manual de Gerenciamento de Processos	2019	Órgão analisado	Apresenta os principais elementos da Gestão de Processos para implantação no órgão
Livro técnico sobre a gestão de processos no órgão	2019	Órgão analisado	Informações sobre os ciclos de melhoria de processos realizados no órgão

Fonte: elaborado pela autora.

3.3.2. Entrevista não estruturada

A entrevista não estruturada foi utilizada na coleta de dados com a gestora responsável pela implantação da gestão de processos na organização, alocada no setor de gestão estratégica, e com quatro coordenadores das áreas funcionais que passaram pela metodologia de Gestão de Processos da organização, sendo as áreas: i) setor de gestão de contratações terceirizadas; ii) setor de gestão de pessoas; e iii) setor de gestão judiciária. O quadro a seguir apresenta a relação dos entrevistados:

Quadro 9 – Entrevistados na organização analisada

Nº de referência	Setor do entrevistado	Posição	Data da entrevista	Duração
Entrevistada 1	Setor de gestão estratégica	Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais	23 de maio de 2019 08 de outubro de 2019	44 min e 49 seg. 26 min 40 seg.
Entrevistado 2	Setor de gestão de pessoas;	Supervisor da unidade de gestão dos servidores ativos	18 de outubro de 2019	25 min e 27 seg.
Entrevistados 3	Setor de gestão de contratações terceirizadas	Supervisor da área de gestão de terceirização	21 de outubro de 2019	42 min e 14 seg.
Entrevistados 4	Setor de gestão de contratações terceirizadas	Coordenador de gestão de contratos	21 de outubro de 2019	42 min e 14 seg.
Entrevistado 5	Setor de gestão judiciária	Coordenador da área de processos judiciais	21 de outubro de 2019	15 min e 24 seg.

Fonte: elaborado pela autora.

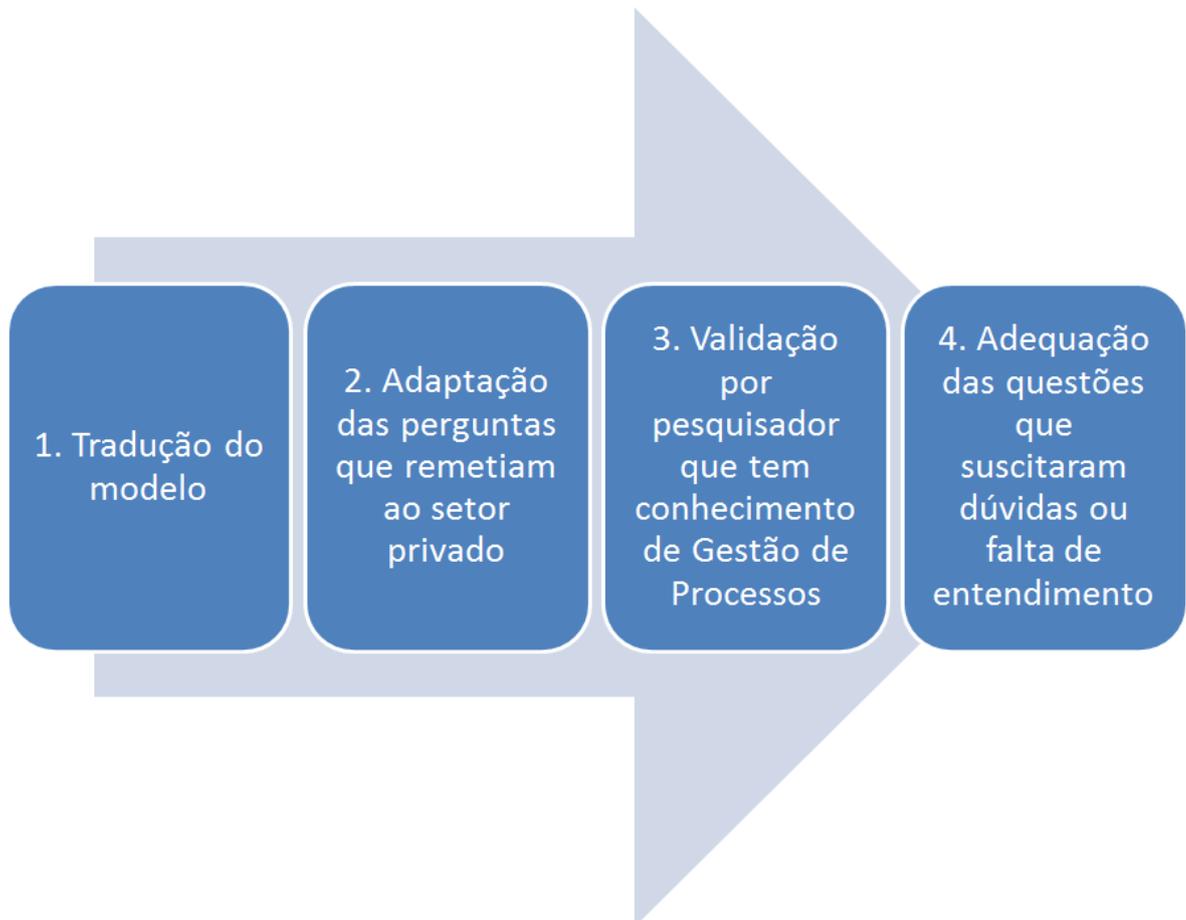
Essas entrevistas tinham como objetivo reunir as experiências nos setores com a implantação do gerenciamento de processos. As perguntas buscavam informações referentes aos processos do setor que passaram pelo ciclo de melhoria, como havia sido a introdução da gestão de processos no setor, as expectativas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

3.3.3. Modelo de avaliação da Gestão de Processos de Negócios (BPM - IA)

Para avaliar a implantação de Gestão de Processos em organização pública do Poder Judiciário, foi utilizado o modelo de avaliação da implantação da Gestão de Processos na organização, elaborado por Er, Hanggara e Astuti (2018) e aplicado em empresas do setor privado. Este modelo foi escolhido para ser adaptado e aplicado em uma organização do setor público devido à abrangência e completude do conteúdo a ser analisado e avaliado, que abarca as diferentes fases do ciclo de vida de Gestão de Processos, de forma alinhada à estrutura de implementação necessária, bons princípios, práticas críticas e maturidade para o gerenciamento de processos.

A adaptação do modelo para aplicação em um órgão do setor público foi realizada em quatro fases:

Figura 5 - Fases para adaptação do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018)



Fonte: Elaborada pela autora,

O modelo é composto por um questionário utilizado para coleta de dados com 44 itens. Para cada item, um sistema de pontuação de cinco itens foi utilizado para mensurar o nível de aplicação de BPM, sendo:

Quadro 10 - Escala de pontuação do modelo avaliativo

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

Fonte: Er, Hanggara e Astuti (2018).

O questionário avaliativo foi aplicado em duas datas distintas - em maio de 2019 e em outubro de 2019 – com a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais, e em dois setores que tiveram processos aprimorados - setor de gestão de pessoas e setor de gestão de contratações terceirizadas. Destaca-se que, embora tenha sido avaliado o setor de gestão judiciária, o modelo avaliativo não foi aplicado nesse setor, uma vez que foi verificado o aprimoramento do setor não foi relacionado aos processos, mas sim quanto à estrutura organizacional.

As pontuações das questões foram realizadas pelos entrevistados e revisadas pela autora, com base na análise documental, nas duas entrevistas com a servidora responsável pelo Escritório de Processos Organizacionais (EPO) da organização e nas entrevistas não estruturadas com coordenadores das áreas funcionais.

Ressalta-se que esse tipo de avaliação possibilita comparar a percepção dos responsáveis pela gestão estratégica do gerenciamento de processos com a percepção tática e operacional e que o entendimento e envolvimento dos setores na implantação da gestão de processos afeta diretamente os resultados almejados.

O modelo avaliativo original encontra-se no anexo A e a versão adaptada na seção 4.1.

3.4 Organização e análise de dados

Esta pesquisa utilizou de duas técnicas para a análise de dados:

- 1) Para os dados quantitativos, provindos do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018), foi realizada uma estatística descritiva para a análise de resultados do modelo avaliativo, a fim de indicar média;
- 2) Quanto aos dados qualitativos, prospectados a partir da pesquisa documental e entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo explicitante (ou explicativa), que tem como objetivo aumentar a compreensão, esclarecer, explicar e interpretar trechos determinados ou assuntos determinados, a partir de um material adicional (MAYRING, 2002). Para isso, devem-se determinar os trechos a serem explicitados, determinar o material explicativo, coletar os dados (o material), formular explicação e verificar suficiência da explicação (MAYRING, 2002; FLICK, 2013).

Ou seja, a análise realizada no trabalho teve como objetivo elaborar explicações para esclarecer os resultados encontrados no modelo avaliativo e nos documentos do órgão, com base em trechos das entrevistas realizadas no âmbito da pesquisa. Para isso, a partir do modelo avaliativo, foram determinados os trechos ou assuntos a serem explicados a partir das entrevistas transcritas e com base nas práticas para sucesso da Gestão de Processos, previstas por Škrinjar e Trkman (2013), e utilizadas pelos autores do modelo avaliativo Er, Hanggara e Astuti (2018), bem como nos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de Syed et al. (2018), o que possibilitou verificar a maturidade da organização em relação à gestão de processos, bem como boas práticas.;

4 RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados alcançados com a pesquisa documental, as entrevistas não estruturadas e o modelo avaliativo. Destaca-se que as transcrições das entrevistas se encontram nos apêndices B, C, D, E, F e as respostas aos modelos avaliativos nos apêndices G, H e I.

4.1 Modelo Avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018) adaptado

Para a realização da avaliação a partir do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018), houve a adaptação das questões do questionário para aplicação em uma organização pública brasileira. Os quadros 11, 12, 13, 14, 15 e 16 apresentam as questões do questionário referentes a cada fase do ciclo de melhoria de Gestão de Processos de Negócios: (a) Fase I – Identificação de processos; (b) Fase II – Descoberta de processos; (b) Fase III – Análise de processos; (c) Fase IV – Redesenho de processos; (d) Fase V – Implementação de processos; e (e) Fase VI – Monitoramento e controle de processos.

A Fase I, referente à identificação de processos, busca informações quanto à definição da estratégia da organização – objetivos estratégicos e planejamento de gestão, o alinhamento estratégico da implantação do gerenciamento de processos da organização e as influências, forças e ferramentas que impulsionam a gestão das rotinas organizacionais. O quadro 11 apresenta as questões avaliativas da Fase I.

Quadro 11 - Fase I: Identificação de processos

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

Fonte: Adaptado de Er, Hanggara e Astuti (2018)

A Fase II, referente à descoberta de processos, busca identificar os métodos e ferramentas utilizados na organização para descobrir os processos que necessitam de alguma intervenção de melhoria e mapeá-los no estado atual (*as is*). O quadro 12 apresenta as questões avaliativas da Fase II.

Quadro 12 - Fase II: Descoberta de processos

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

Fonte: Adaptado de Er, Hanggara e Astuti (2018)

A Fase III, relacionada à análise de processos, busca verificar o método para análise de processos e se a análise realizada permite identificar a criticidade do processo, os problemas relacionados e a definição de possíveis soluções que busquem a eficiência dos processos. O quadro 13 apresenta as questões avaliativas da Fase III.

Quadro 13 - Fase III: Análise de processos

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

Fonte: Adaptado de Er, Hanggara e Astuti (2018)

A Fase IV, sobre redenho de processos, relacionada à análise de processos, busca verificar se há método, técnicas e ferramentas para o estabelecimento do redesenho de processos (*to be*). O quadro 14 apresenta as questões avaliativas da Fase IV.

Quadro 14 - Fase IV: Redesenho de processos

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

Fonte: Adaptado de Er, Hanggara e Astuti (2018)

A Fase V, referente à implementação dos processos, tem como objetivo verificar a institucionalização dos processos implementados, tais como se há a designação de responsáveis pela implementação de processos e gerenciamento de mudanças nas unidades funcionais da organização, se houve apoio da cultura organizacional durante a fase e se sistemas e softwares da organização estão previstos no aprimoramento de processos e na implementação. O quadro 15 apresenta as questões avaliativas da Fase V.

Quadro 15 - Fase V: Implementação de processos

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

Fonte: Adaptado de Er, Hanggara e Astuti (2018)

Por fim, a Fase VI, quanto ao monitoramento e controle de processos, busca identificar medidas de acompanhamento dos processos aprimorados na organização, tais como: avaliação de desempenho, transparência para a organização, divisão de trabalho, medidas de *business intelligence* relacionadas aos processos, avaliação de satisfação sobre os processos. O quadro 16 apresenta as questões avaliativas da Fase VI.

Quadro 16 - Fase VI: Monitoramento e controle de processos

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

Fonte: Adaptado de Er, Hanggara e Astuti (2018)

4.2 Identificação de como é realizada a gestão de processos na organização selecionada

A introdução da gestão de processos na organização se deu, principalmente, por forças externas, tal como as Metas do Poder Judiciário e a Resolução nº198/2014 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014), que dispõem sobre o planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário. A alta gestão também foi um grande facilitador da implantação da gestão

de processos na organização, que teve início em 2017, a partir do trabalho conjunto da instituição e de um grupo de trabalho do meio acadêmico.

De acordo com a coordenadora do escritório de processos do órgão público, o projeto tinha como expectativa “a melhoria da gestão operacional dos processos de trabalho e de melhorar o fluxo processual dos processos”, conforme apresentado pela coordenadora no trecho transcrito da entrevista:

(...) a gestão de processos pode melhorar muito a eficiência do serviço público, do suporte, principalmente do **suporte à área finalística que é a área judiciária**, de prestar a jurisdição. Então pode melhorar muito a eficiência dos processos da gestão para uma **melhor entrega para a sociedade mesmo**. A gestão de processos tem um **papel crucial para melhorar essa gestão**. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

Antes desse projeto de implantação de gestão de processos, ocorreram iniciativas isoladas de mapeamento de processos, conforme é apresentado pela gestora responsável pelo desenvolvimento do gerenciamento de processos no órgão:

(...) antes disso [projeto de gestão de processos], nós **tivemos iniciativas isoladas de mapeamento de processos que não foram a níveis institucionais**. O setor de controle interno fez um trabalho de mapeamento dos seus processos de trabalho, mas era isolado e não tinha nenhuma norma, **nenhuma padronização ou metodologia**. Não dá pra dizer que na organização se fazia gestão de processos com essas iniciativas isoladas. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

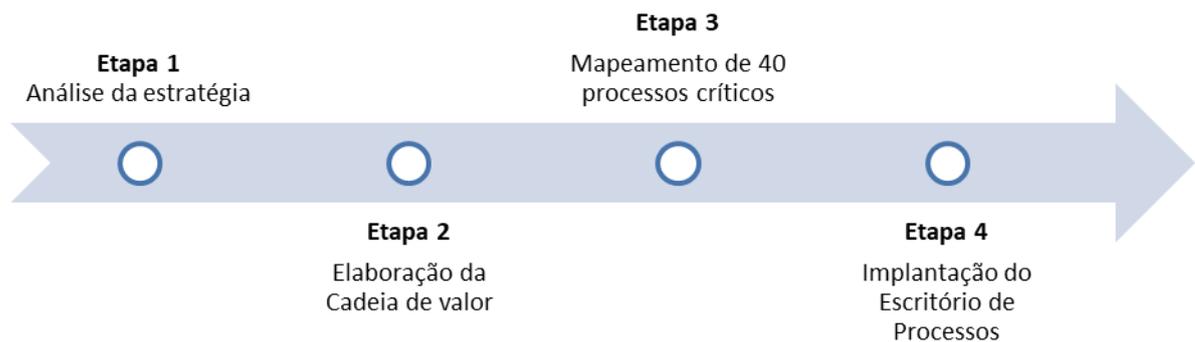
A primeira etapa da implantação do projeto ocorreu a partir de um diagnóstico inicial da organização. Isso ocorreu para alinhar a gestão de processos à estratégia da organização. Realizada a partir de entrevistas e questionários de avaliação estratégica sobre assuntos relacionados ao desempenho no setor público com os servidores públicos do órgão, tanto alta gestão quanto demais colaboradores – representando cerca de 60% dos servidores da instituição, essa etapa foi base para a criação da Cadeia de Valor da instituição – etapa 2, apresentando os macroprocessos primários (finalísticos) e os macroprocessos de suporte (administrativo e jurisdicional).

Depois de identificados os macroprocessos, na etapa 3, a partir da avaliação estratégica e com base na cadeia de valor, houve a identificação e priorização de 40 processos críticos da organização, realizadas considerando o número de problemas e soluções

verificados nas entrevistas e questionários durante a análise estratégica em cada macroprocesso.

Por fim, para institucionalizar a gestão de processos na organização, foi realizada a implantação do Escritório de Processos na organização pública, vinculado à área de gestão estratégica. Essas etapas são apresentadas na figura 6.

Figura 6 - Etapas da implantação da gestão de processos no órgão público



Fonte: elaborado pela autora.

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

Após essas etapas, iniciou-se a aplicação de ciclos de melhoria dos processos, entrando em nível mais tático e operacional da gestão das rotinas organizacionais. Os processos críticos mapeados, a partir da avaliação estratégica, foram priorizados para serem modernizados. Para isso, foi mapeado o estado atual dos processos (as is), foram identificados gargalos e identificadas as melhorias viáveis a serem implementadas. Essas atividades estão de acordo com as estabelecidas como essenciais por Benner e Tushman (2002) e Minnone e Turner (2012). A figura 7 apresenta as fases desse segundo momento.

Figura 7 - Fases do projeto de modernização de rotinas organizacionais



Fonte: elaborado pela autora.

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

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

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

4.3 Avaliação da implantação na organização: visão percebida pelo Escritório de Processos

Foram realizadas duas entrevistas com a gestora responsável pela implantação da gestão de processos no órgão objeto do estudo de caso: uma em maio de 2019 e a outra em

outubro de 2019. O quadro com o resultado da aplicação do modelo avaliativo está no apêndice G.

Em ambas as entrevistas, houve a aplicação do modelo avaliativo da gestão de processos elaborado por Er, Hanggara e Astuti (2018) e exploração de mais informações sobre a implantação da ferramenta na organização pública. A seguir, seguem os resultados das médias de cada fase do ciclo de melhoria previsto por Dumas et al. (2013) executados na organização:

Quadro 17 - Pontuação do modelo avaliativo aplicado à coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais

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

Fonte: elaborado pela autora.

O modelo, ao ser aplicado em dois momentos – antes e depois da implementação dos processos redesenhados – mostrou avanços na fase VI, de monitoramento e controle, passando a média de 2,4 para 3,2. Nas demais fases, não houve alterações significativas de maio para outubro de 2019. Observa-se que, a partir do modelo, as fases II – descoberta do processo, III – análise de processos - e IV – redesenho de processos são as que apresentam as maiores pontuações, enquanto as fases I, V e VI – identificação, implementação e monitoramento - possuem as menores pontuações. A seguir será cada fase do ciclo de melhoria avaliada na organização:

- a) Fase I – Identificação de processos

A fase I possibilitou perceber que a organização tem o planejamento estratégico e financeiro bem definido, assim como está clara a finalidade e os valores dos serviços do tribunal. A estrutura organizacional, entretanto, necessita de um planejamento de reestruturação organizacional.

Conforme identificado, há muitas forças externas na implantação da gestão de processos no órgão público analisado. Durante a entrevista, a coordenadora citou algumas dessas forças:

Na verdade a organização pública estava bem atrasada na implantação da gestão de processos, já que o CNJ soltou uma meta por volta de 2011/2012, mais ou menos, em relação a mapeamento de processos e nós não mapeávamos. Então, em 2011/2012, os órgãos do judiciário já estavam implantando a gestão de processos nessa época e a gente demorou um pouquinho para começar. Mas o CNJ [Conselho Nacional de Justiça] e o TCU [Tribunal de Contas da União] tem muita influência. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

A partir da entrevista com a gestora, com relação ao planejamento da gestão de processos na organização, identificou-se que há uma formalização parcial e que está restrita à viabilidade de atuação do escritório de processos, que no momento apenas tem uma pessoa alocada, mas que tem a previsão de aumentar o pessoal e seguir como um projeto de longo prazo e contínuo.

Durante a entrevista, verificou-se, ainda, com relação à avaliação do desempenho dos processos da organização, que há planos de indicadores e metas que avaliam indiretamente essas rotinas organizacionais. Embora o objetivo não seja o gerenciamento de processos, as áreas fornecem os dados a uma unidade de estatística que consolida esses dados.

Além disso, foi apontado durante a entrevista que nos processos que passaram pelo ciclo de melhoria, já há uma divisão de trabalho e responsabilidade, mas ainda está em pequena escala, tendo em vista que o gerenciamento de processos ainda não está instituído na organização de forma ampla, que a infraestrutura da organização oferece apoio parcial à gestão de processos na organização, uma vez que, após a saída do grupo de trabalho da universidade, há apenas uma integrante para coordenar as atividades de gerenciamento de processos, e que a cultura voltada para o apoio dessa ferramenta ainda está sendo trabalhada.

Ressalta-se que poucos servidores tiveram contato com a gestão de processos até o momento, uma vez que o envolvimento segue restrito às áreas implicadas durante os ciclos de melhoria realizados.

b) Fase II – Descoberta de processos

A fase de descoberta de processos é realizada pelo Escritório de Processos Organizacionais, com base na avaliação estratégica e, a depender da área e respectivos processos, são realizadas análises quantitativas (com dados dos sistemas) e qualitativas (com entrevistas com servidores envolvidos com os processos).

Após descobertos os processos, o mapeamento do estado atual (*as is*) é realizado de forma conjunta com os envolvidos nos processos, a partir de entrevistas e reuniões, e com constantes validações dos desenhos modelados no software *Bizagi* e notação *BPMN*. De acordo com o coordenador do Escritório, o mapeamento já deve ser realizado visando um objetivo a ser alcançado com a aplicação do gerenciamento de processos. Esta premissa segue conforme a prática indicada pelo BPM CBOOK (ABPMP, 2013), de ter bem definidos os objetivos para a gestão de cada processo. A seguir, o trecho transcrito da entrevista com a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais, corrobora com esse entendimento:

(...) quando a gente faz um projeto de mapeamento de processos e de gestão de processos, existem vários objetivos, né? Você pode fazer mapeamento de processos, simplesmente, para manualizar um processo de trabalho. Então, para formar manuais, você vai mapear para você descrever para gestão do conhecimento, esse é um objetivo. Você pode fazer gestão de processo visando um ciclo de melhoria de processos, para melhorar a eficiência do processo, fluxo processual, que é na maioria dos casos. Você pode, também, fazer, por exemplo, um mapeamento de processos para automatizar um processo, então aí é um tipo de mapeamento diferenciado visando a automatização. Então assim dependendo do objetivo seu trabalho é diferente. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

c) Fase III – Análise de processos

Com relação à fase de análise de processos, identificou-se que esta realizada pelo escritório de processos da organização. Para análise, são realizadas tanto análises quantitativas quanto qualitativas, principalmente a partir de benchmarking, análise de dados dos sistemas e análise de legislação, o procedimento utilizado vai depender das características do processo:

Dependendo do processo, podem-se utilizar alguns tipos de análise, mas um tipo que a gente sempre faz é uma análise comparativa, que são os benchmarkings. Essa é uma análise que a gente costuma fazer bastante. (...) As análises variam, não tem um protocolo, então depende do processo. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais.)

Essa etapa define os principais problemas e desafios para os processos, sejam barreiras culturais, barreiras políticas, barreiras legais ou outras. A partir do diagnóstico, é possível

direcionar esforços para a resolução dos problemas, visando a melhoria do processo e eficiência da gestão, conforme apresentado na fala da coordenadora:

A análise é para isso. É sempre visando à melhoria do processo mesmo, por exemplo, numa análise de benchmarking, a gente vai pegar as melhores práticas que podem ser implementadas, dependendo da instituição, da cultura e das ferramentas que a gente tem. Sempre visando à melhoria do processo, melhorar a eficiência da gestão. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais.)

d) Fase IV – Redesenho de processos

O redesenho dos processos é realizada pelo Escritório de Processos e considera diversos fatores relacionados aos processos, tais como legislação, sistemas envolvidos, cultura do setor e quantidade de colaboradores envolvidos.

O redesenho é realizado a partir das melhorias prospectadas na análise que, depois de elaborados os mapas no software Bizagi, isto é, desenhados os fluxos processuais, são apresentados à alta gestão e às unidades para homologação, conforme apresentado abaixo:

(...) a gente faz uma identificação a qual metodologia que a gente utiliza, dependendo da unidade que a gente for entrar, identifica quais são os processos de trabalho, porque tem unidade que não tem nem isso delimitado, então a gente faz essa delimitação do que é processo, do que é subprocesso e do que é só atividade. Depois a gente forma uns mapas em software *Bizagi*, faz a análise e depois faz o redesenho também, propondo as melhorias detectadas na análise para a área homologar e poder implementar o que for autorizado e aceito pela área. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais.)

Identificam-se, ainda esforços de realizar o redesenho de forma participativa, para verificar a aplicabilidade as melhorias propostas:

(...) a gente tenta ao máximo ser participativo junto com a área, com os executores dos processos, para ver o melhor se adéqua e o que vai melhorar mesmo a eficiência do processo para poder sugerir e implantar. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais.)

Assim, o modelo to be do processo é definido claramente, assim como os instrumentos que devem ser criados ou ferramenta que devem ser instituídas para a implementação dessas melhorias.

e) Fase V – Implementação de Processos

Durante a implementação, entretanto, nem todas as propostas do redesenho têm sido implementadas, sejam por motivos políticos ou culturais, sendo necessário adaptar os modelos propostos.

De acordo com a entrevista com a coordenadora do EPO, as unidades tem uma participação ativa durante essa fase, inclusive há uma previsão formal dos responsáveis pela implementação nessas áreas nas propostas de redesenho. O Escritório de Processo, entretanto, não tem controle sobre quem é o responsável por implementar e controlar as mudanças contínuas nos processos.

A coordenadora aponta, ainda, que durante a implementação dos processos, a cultura organizacional das áreas tem sido um desafio, uma vez que o apoio não é amplo. A implementação na área finalística, por exemplo, tinha apoio da alta gestão, mas não das unidades finalísticas.

Ressalta-se que não há automatização dos processos, mas que os processos implementados têm relação com o sistema de tramitação de documentos para trâmites administrativos, o sistema de tramitação de processos judiciais e o sistema para gestão de recursos humanos.

f) Fase VI – Monitoramento e controle de processos

O planejamento da gestão de processos do órgão prevê que o Escritório de Processos é o responsável pelo monitoramento e controle dos processos, principalmente durante a implementação do redesenho de forma a avaliar problemas que venham a surgir e efetuar gestão de riscos, conforme apresentado pela coordenadora ao se referir que “a intenção é começar a implementar [monitoramento e controle] a medida que os novos processos forem sendo implementados”. Entretanto, de acordo com responsável pelo Escritório de Processos “ainda não temos essa realidade”. Isso ocorre devido à falta de estrutura do Escritório de Processos e pela implementação recente dos processos redesenhados nos órgãos (2º semestre de 2019).

Como medidas de *business intelligence*, isto é, coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações relacionadas aos processos, são usados os dados e relatórios do sistema de tramitação de documentos.

Embora as implementações estejam incipientes e não tenha uma sistemática para monitoramento e controle de processos, percebeu-se uma redução da carga de trabalho e eficiência dos processos nas rotinas redesenhadas e implementadas, com base nas devolutivas dos envolvidos nos processos e no funcionamento da divisão de trabalho prevista nos redesenhos. Ressalta-se que não há avaliação de satisfação com fornecedores, que no setor público podem ser os servidores, as empresas contratadas ou outro ator que apresentar insumos para um processo, ou com clientes dos processos, que em organizações públicas

podem ser os próprios servidores, partes envolvidas nos processos judiciais ou outra parte que esteja recebendo os resultados de um processo.

Por fim, a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais aponta, ainda, os casos de sucesso relacionados às iniciativas de gestão de processos:

- a) Setor de gestão de pessoas: Concessão de licença médica e pagamento de auxílio saúde;
- b) Setor de gestão de contratação de terceirização: Estruturação do setor e processos de gestão de contratos de serviços terceirizados;
- c) Setor de gestão judiciária: Reestruturação na área finalística.

Nas seções que seguem serão apresentadas mais informações sobre a experiência desses setores com a gestão de processos.

4.4 Avaliação da implantação na organização: visão percebida por setores funcionais da organização.

Durante o segundo semestre de 2019, houve a implementação das propostas de melhoria do projeto de gestão de processos em três setores: setor de gestão de pessoas, setor de gestão de contratação de terceirização e setor de gestão judiciária.

4.4.1 Avaliação da implementação na organização: Visão percebida pelo setor de gestão de pessoas - Concessão de licença médica e pagamento de auxílio saúde

Os processos de concessão de licença médica e o pagamento de auxílio saúde foram duas das rotinas organizacionais consideradas mais críticas, uma vez que, dentro de um conjunto de processos prospectados, eram os mais recorrentes no setor de gestão de pessoas.

A introdução da gestão de processos no setor iniciou-se com a capacitação dos servidores responsáveis pelo setor de gestão de pessoas.

Com relação ao processo de licença médica, a partir do mapeamento do estado atual (as is) e diagnóstico com dados extraídos do sistema de tramitação de documentos, verificou-se que o processo apresentava 20 atividades, com tempo médio de conclusão de 34 dias e contava com a participação de 6 áreas/instâncias, sendo dois do setor de saúde e quatro do

setor de gestão de pessoas, uma vez que era necessária tanto homologação médica como administrativa, perpassando vários atores.

No diagnóstico, foi possível observar que os processos possuíam transferências excessivas (*handoff*) e retrabalho entre instâncias para a concessão da licença.

Após benchmarking por melhorias sobre o mesmo processo em outros órgãos públicos, que utilizam como base o Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal, verificou-se a existência da possibilidade de homologação administrativa das licenças, sendo essa uma das propostas previstas no redesenho do processo.

A partir disso, as atividades diminuíram de 20 para 6 e da participação de 6 instâncias para 2. As análises e o redesenho indicam que o tempo diminuiria de 34 dias para 9 dias.

Com relação ao processo de pagamento de auxílio saúde, realizado mensalmente para ressarcimento do valor de plano de saúde, a partir da apresentação do comprovante de pagamento pelo servidor.

Identificou-se que o processo apresentava várias transferências entre instâncias. A partir do mapeamento e diagnóstico da rotina organizacional, percebeu-se que o cadastro do servidor no programa de assistência à saúde e a realização de atualizações periódicas do cadastro eram as atividades essenciais para a inserção do valor na folha de pagamento. Todas essas atividades eram realizadas pelo sistema de gestão de recursos humanos.

A partir do redesenho, ao invés de 12 atividades em 7 áreas, houve uma redução para 5 atividades perpassando 3 áreas.

Com relação à implementação dos processos nesse setor, a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais apresenta a dificuldade durante essa fase:

No processo de concessão de licença para tratamento de saúde, a gente teve uma complicação, como todo projeto de processos. Inclusive no próprio CBOK (Guia de gestão de processos) vem as questões de patrocínio pelos gestores e de enxergar o real benefício de você transformar seus processos de trabalho. **A gente encontrou muita resistência em alguns gestores em algumas áreas e isso tornou muito difícil a implementação desse processo, que teve uma parte realmente implementada da forma que a gente propôs, mas outra parte não foi implementada em uma área funcional específica.** A gente não foi feliz nessa implementação, mas isso é total previsível em projeto de processos, isso é um grande risco. **É um dos maiores riscos dos grandes processos de projetos. É o maior obstáculo na verdade.** (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

As fases da implementação e do monitoramento e controle de processos foram avaliadas pelo supervisor de uma unidade do setor de gestão de pessoas. O quadro 18 apresenta a pontuação dessas fases, com base na média.

Quadro 18 - Pontuação do modelo avaliativo aplicado ao supervisor da unidade de gestão de pessoas – Fases IV e V

	Entrevista (média)
Fase V – Implementação de processos	3,8
Fase VI – Monitoramento e controle de processos	2,8

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se, a partir das médias das fases, que implementação tem uma pontuação maior que a fase de monitoramento e controle de processos. A seguir serão exploradas essas fases:

- Implementação de processos

Em ambos os processos redesenhados do setor não houve a implementação em totalidade. No processo de pagamento de auxílio saúde, havia o intuito de automatizá-lo totalmente, de forma que não necessitasse intervenção humana. O processo de concessão de licença médica envolvia outro setor e não foi implementado em totalidade. Além disso, não há um gerente formalmente estabelecido para controlar as mudanças contínuas nos processos, sendo esta atribuição da unidade como um todo. A seguir, o trecho transcrito da entrevista com o supervisor da unidade apresenta as dificuldades na implementação da proposta de redesenho:

(...) não foram adotadas todas as sugestões, e aí sim eu diria **muito por conta da tradição, de como se dá o tipo de processo na instituição**. Qual era a proposta que inclusive em outros tribunais tem esse mesmo procedimento? Era que a licença para tratamento de saúde fosse concedida pelo serviço médico, não aqui na diretoria de pessoal. **Isso não foi feito, porém foram cortadas algumas instâncias de tramite**. (...) foi entendido que é um procedimento mais burocrático, não tem chance de equívocos, ele já chega praticamente concedido, porque depende muito da avaliação do atestado médico e da perícia, que é feita lá no serviço médico. Então a expectativa que eu tinha também era que fosse concedido por lá [unidade de saúde], porque aqui a gente não faz mais nada, é só elaborar um despacho e assinar. É basicamente isso que é feito aqui. (Entrevistado 2, supervisor da unidade de gestão dos servidores ativos)

De acordo com a entrevista com o supervisor da unidade, na parte implementada dos processos redesenhados, embora tenha ocorrido resistência inicial em relação aos processos,

principalmente por insegurança em relação aos novos procedimentos, atualmente há apoio na implementação das rotinas organizacionais.

Além da utilização de um sistema para tramitação de documentos, ressalta-se que houve uma automatização do processo de pagamento de auxílio saúde, a partir do sistema de gestão de recursos humanos. De acordo com o supervisor da unidade de gestão de pessoas:

Ele [o sistema de gestão de recursos humanos] é usado para isso [automatização]. Não é autônomo, ele é automatizado, mas com aquela necessidade de iniciativa de um ser humano para, eventualmente, informar uma alteração de valor (Entrevistado 2, supervisor da unidade de gestão dos servidores ativos)

- Monitoramento e controle de processos

Verificou-se que o monitoramento e o controle dos processos são realizados pela unidade e que, mesmo tendo sido implementados parcialmente, os redesenhos das rotinas reduzem a carga de trabalho da unidade, estando a divisão de trabalho funcionando em todas as instâncias.

Embora seja o monitoramento e controles dos fluxos processuais estejam sendo feitos pela unidade, ainda não há uma sistemática de avaliação de problemas que venham a surgir durante a fase de implementação e análise desses processos.

Com relação à transparência das rotinas organizacionais, foi informado pelo supervisor da unidade que os processos podem ser acessados pelo sistema de tramitação de documentos, uma vez que o acesso é público, mas o setor não tem acesso aos mapas do redesenho.

Verificou-se, ainda, na entrevista que os sistemas utilizados nos processos não têm sido utilizados pela unidade para medidas de *business intelligence*, apesar de permitirem coleta e análise de dados para monitoramento e controle dos processos.

Por fim, salienta-se que os servidores são os fornecedores e clientes dos processos desse setor e que, mesmo não ocorrendo uma avaliação formal de satisfação quanto aos processos, há a percepção de melhorias durante a vivência do processo. De acordo com o supervisor da unidade, nota-se a “(...) a quantidade de solicitações e reclamações que chegavam antigamente e agora desapareceram (Entrevistado 2, supervisor da unidade de gestão dos servidores ativos).

4.4.2 Avaliação da implementação na organização: Visão percebida pelo setor de gestão de serviços de terceirização - Estruturação do setor e processos de gestão de contratos de serviços terceirizados.

A gestão de contratos de serviços terceirizados também se mostrou como crítico na organização, uma vez que engloba vários processos, diferentes contratos de mão de obra terceirizada e perpassa várias unidades e atores da organização pública para a fiscalização dos contratos. As unidades envolvidas estão apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 19 – Unidades e respectivas responsabilidades dos envolvidos na gestão de contratos de terceirizados

Unidade	Responsabilidade
Fiscal administrativo	Responsável por ações administrativas relacionadas aos contratos fiscalizados;
Fiscal técnico	Responsável pelo acompanhamento da execução do contrato e mão de obra contratada;
Gestor do contrato	Responsável pela gestão de inconformidades na execução do contrato, aplicação de penalidades às empresas contratadas e planejamento de novas contratações e análise de solicitação de saque da conta vinculada;
Setor de análise e acompanhamento da conta vinculada ⁷	Responsável pelo cálculo dos valores para saque, retenção e fechamento da conta vinculada;
Setor de controle interno:	Responsável pela verificação dos processos de conta vinculada, emissão de parecer sobre a regularidade e análise de reequilíbrio econômico financeiro do contrato.
Setor financeiro	Responsável pela retenção e liberação de recursos da conta vinculada (pagamento);

Fonte: Livro técnico sobre a gestão de processos na organização pública (2019).

Após capacitação dos servidores e mapeamento dos processos relacionados à gestão, durante a fase de diagnóstico foi identificado que as atribuições administrativas de gestão dos contratos são muito especializadas, sendo os fiscais administrativos os principais detentores

do conhecimento dos contratos gerenciados no órgão e que estavam dispersos pelo órgão em distintas unidades, não havendo, muitas vezes, um substituto em caso de ausência desse fiscal ou centralização de informações sobre os contratos de mão de obra gerenciados na instituição.

Além disso, foi identificado retrabalho na fiscalização dos contratos, tendo em vista que atividades semelhantes eram realizadas em várias instâncias – por exemplo, cálculos de liberação da conta vinculada realizados tanto pelos fiscais como pelo setor de gestão da conta vinculada. Outra disfunção identificada no processo é a atuação do setor de controle interno, que, de acordo com o mapeamento do estado atual, além das atividades de auditoria, realizam atividades de gestão, relacionadas aos contratos de serviços terceirizados, como os cálculos de repactuação de contratos.

Essas percepções permitiram a prospecção de melhorias a partir de benchmarking em órgãos do setor público. Percebeu-se, nos órgãos analisados, que os fiscais apresentavam somente atribuições técnicas relacionadas aos serviços fiscalizados, sendo os responsáveis por realizar o acompanhamento rotineiro do serviço prestado pela empresa contratada e atestar o pagamento à empresa contratada para instâncias especializadas. Observou-se, ainda, uma tendência de centralização da gestão dos contratos de serviços terceirizados em uma unidade especializada.

A proposta de redesenho para os processos envolvia a estruturação de um setor que centralizasse o trabalho administrativo da gestão de contratos de terceirizações, sendo que os fiscais técnicos – das áreas – só acompanhariam a execução dos serviços e reportariam para esse setor especializado, enquanto esse setor realizaria todas as atividades dos fiscais administrativos, dos gestores de contrato, do setor de análise e acompanhamento da conta vinculada e a atividade de repactuação de contrato e gestão de conta vinculada realizada pelos setores de controle interno e financeiro. Isso é representado pelo trecho transcrito da entrevista com a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais:

(...) os fiscais dos contratos de terceirização ficavam pulverizados pelo tribunal e tinham como função, não apenas a fiscalização do cumprimento do objeto do contrato, mas também a parte burocrática, de gerenciamento de conta vinculada, que é extremamente complexo. Então a gente percebeu nos benchmarkings que uma grande melhoria seria centralizar a gestão desses contratos, reestruturando esse núcleo, transformando em uma seção de gestão de terceirização, e os fiscais técnicos ficassem apenas monitorando e fiscalizando o cumprimento do objeto do contrato, como se os terceirizados estão de uniforme, se estão comparecendo ao posto de trabalho e esse tipo de coisa. Toda essa gestão burocrática de conta vinculada foi

⁷ Reserva de recursos, gerenciadas pelo órgão contratante, a fim de garantir o cumprimento (pagamento) das obrigações sociais e trabalhistas aos colaboradores terceirizados, em caso de inadimplência pela empresa contratada.

centralizada em uma seção, reestruturada, que ganhou mais um ou dois servidores. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

Em suma, essa proposta tinha como objetivos: a) diminuir as atribuições administrativas dos fiscais técnicos, que já têm outras atribuições nos setores que estão alocados, b) centralizar e tornar especializada a gestão administrativa dos contratos do órgão; c) minimização de riscos em relação à descontinuidade de contratos e perda de conhecimento; e d) diminuir o número de atores/unidades envolvidas na gestão para minimizar disfunções do processo.

Com relação à implementação dessa proposta, a coordenadora salientou que:

(...) a estruturação da seção de gestão de terceirização foi bem aceita. (...) eles ficaram bem satisfeitos, ficou tudo centralizado lá, foi bem aceito. Passou um período de estruturação mesmo, até deslocar o servidor. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

As fases da implementação da proposta e do monitoramento e controle de processos foram avaliadas pelo supervisor da área de gestão de terceirização e pelo coordenador de gestão de contratos. O quadro 20 apresenta a pontuação dessas fases, com base na média.

Quadro 20 - Pontuação do modelo avaliativo aplicado ao supervisor da unidade de gestão de serviços de terceirização – Fases IV e V

	Entrevista (média)
Fase V – Implementação de processos	4,0
Fase VI – Monitoramento e controle de processos	4,3

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dessa avaliação, observou-se que a pontuação da fase de monitoramento e controle de processos foi maior que a de implementação de processos. A seguir, serão exploradas essas fases de implementação da proposta e monitoramento e controle de processos.

- Fase de implementação da proposta

Os processos não foram totalmente implementados conforme o modelo, uma vez que alguns processos de negócios que deviam ser transferidos para a nova unidade de gestão de

contratos, permaneceram onde estavam. Além disso, embora as propostas não tenham sido implementadas em totalidade, ressalta-se que houve o apoio da alta gestão e da unidade durante a implementação e que foi estabelecida ao coordenador da unidade a responsabilidade por controlar as mudanças contínuas nos processos relacionados à gestão de contratos de terceirização, que são todos disponíveis pelo sistema de tramitação de documentos.

Ressalta-se que, além da reestruturação organizacional com a criação de um setor, houve o redimensionamento de pessoal de quatro servidores para seis, sendo que desses três trabalham em teletrabalho e os outros três presencialmente. De acordo com o supervisor da área de gestão de terceirização,

(...) como é um trabalho de fiscalização, possibilita o trabalho em teletrabalho, então tem uma equipe de fiscalização, que cuida da parte administrativa, colada via sistema, aí é possível dimensionar o teletrabalho. (Entrevistado 3, supervisor da área de gestão de terceirização)

- Fase de monitoramento e controle

O monitoramento e controle dos processos da unidade são realizados pelo próprio setor de gestão de contratações terceirizadas, inclusive a avaliação de problemas relacionados à implementação e novas análises necessárias. De acordo com o coordenador do setor (entrevistado 4), verificou-se, em relação aos processos da unidade, um aumento de produtividade, uma vez que os processos estão centralizados em um setor com expertise em gestão e as pessoas qualificadas estão focadas em serviços especializados.

A partir da entrevista, identificou-se, ainda, que a divisão de trabalho funciona conforme o planejado e que, embora não seja uma medida sistematizada, há a utilização de relatórios do sistema de tramitação de documentos para monitoramento e controle dos processos.

Por fim, com relação à avaliação da satisfação dos fornecedores e clientes, essa medida tem sido realizada de forma informal e gradual.

4.4.3 Avaliação da implantação na organização: Visão percebida pelo setor de gestão judiciária - Reestruturação na área finalística

A organização analisada neste trabalho implantou, em 2017, o sistema de processos judiciais, tornando os trâmites judiciais eletrônicos. Essa medida atribui maior segurança às informações, transparência às partes interessadas e redução do tempo de tramitação do processo judicial.

Entretanto, de acordo com a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais,

(...) Após a implantação do processo judicial eletrônico, a área finalística ficou com os processos desatualizados, e como na área fim os processos são meio “amarrados” pela legislação, a gente não tem muita margem de melhoria de curto prazo (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais).

Ou seja, incorporação dessa ferramenta afetou tanto os processos de trabalho da área finalística, como os papéis e responsabilidades das unidades. Assim, o projeto de gestão de processos no setor de gestão judiciária, teve como objetivo principal o redesenho da estrutura organizacional, conforme apresentado no trecho transcrito a seguir:

O que foi implementado de maneira integral foi o mapeamento da área fim, que é a secretaria judiciária, já que o **mapeamento na área não seguiu um ciclo de melhoria de processos, que você mapeia, analisa, redesenha e a implementa**. Assim, o que a gente vislumbrou como melhoria, até o próprio presidente, foi uma **reestruturação da estrutura organizacional de funcionamento** mesmo, da arquitetura. Então o resultado do mapeamento deles foi um redesenho da estrutura organizacional. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

Para isso, após sensibilização quanto à gestão de processos durante capacitação com os servidores, foram mapeados os processos relacionados à área finalística, com base em documentos da instituição e entrevistas com servidores das áreas finalísticas, conforme apresentado pelo trecho transcrito da entrevista com o coordenador da área de processos judiciais:

(...) foi aplicada a metodologia de gestão de processos para fazer essa reestruturação, mas não houve alteração em processos. A gente mapeou os processos que já existiam para que, com base nessas informações, desse mapeamento, eles propusessem essa reestruturação organizacional. (Entrevistado 5, coordenador do setor de processos judiciais.)

O mapeamento dos fluxos processuais e os dados do sistema de processos judiciais possibilitaram mensurar o tempo de execução e frequência das atividades relacionadas ao setor finalístico do órgão, bem como identificar as áreas e atores que os processos perpassavam.

Em seguida, foram realizadas as prospecções de melhorias para o redesenho organizacional do setor, sendo modelos nessas consultas as organizações públicas que haviam implantado o mesmo sistema de processos judiciais.

A proposta de redesenho buscou retirar todas as atividades e áreas que se tornaram obsoletas após a implantação de processos eletrônicos, tais como as relacionadas com movimentação dos processos físicos. Dessa forma, no redesenho organizacional, uma

estrutura que antes era uma coordenação, foi alterada para um setor equivalente à uma seção de uma coordenadoria.

Além disso, havia a sugestão na proposta de criação de um setor de suporte ao sistema de processos judiciais do órgão, visto que se trata de uma ferramenta recentemente introduzida na organização e que suscita dúvidas das partes envolvidas.

Em suma, no redesenho organizacional, todas as unidades do setor de gestão judiciária, alocadas dentro de duas coordenações: uma de processamento judiciário (três unidades) e a outra de suporte jurisdicional (duas unidades). Assim, o número de coordenadorias reduziu de 3 para 2 e o número de seções de 7 para 5.

Com relação à implementação dessa proposta, que ocorreu no segundo semestre de 2019, a coordenadora ressaltou as expectativas:

(...) eram de que haveria muita resistência, como aponta a própria teoria mesmo da literatura de gestão de processos, com relação à reestruturação organizacional. É a resistência por cortes de pessoal, é aquela visão de que vai haver perda de poder dos gestores, esse tipo de coisa, então é complicado. (Entrevistada 1 – Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais.)

A gestora ressalta, ainda, “que foi um pouco sensível, então houve resistência. (...) a aceitação não foi muito boa, mas está funcionando”. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

Mesmo com resistência, houve a readequação da estrutura organizacional, conforme a proposta de redesenho, uma vez que havia apoio da alta gestão. Além disso, houve realocação de pessoal e supressão de funções comissionadas.

4.5 As barreiras e pontos fortes para sucesso da implementação da gestão de processos no órgão

A coordenadora do escritório de processos aponta como as principais dificuldades do projeto a resistência dos setores, o apoio da alta gestão e a cultura organizacional. De acordo com a gestora, a dificuldade está em “fazer os gestores, principalmente a alta administração, entenderem os benefícios da transformação dos processos”, assim como “tornar as coisas mais fáceis de serem entendidas pela alta administração.” (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais). Assim, de acordo com a gestora,

Quando as áreas entendem os benefícios da transformação, fica muito mais fácil a obtenção de sucesso na transformação dos processos. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais).

Essas dificuldades estão presentes, inclusive, no Escritório de processos, uma vez que para poder oferecer um serviço melhor no gerenciamento de processos e melhorar a gestão da organização, é necessária uma melhor estruturação estruturar melhor a unidade. Entretanto,

(...) há um trabalho de convencimento muito forte em cada gestão [presidência] para entenderem a importância da área. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais).

A coordenadora ressalta, ainda, com relação à gestão de processos na organização que

(...) é um **trabalho constante**, tem que ser muito resiliente nessa área, não só de processos, como de gestão estratégica em si, para mostrar a **importância de se mapear seus processos, de saber exatamente o que você faz, o que você entrega de valor para a sociedade** e tentar estar sempre melhorando a forma que você entrega o seu principal produto, e o que dá suporte à sua área de negócio, a sua razão de ser. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais).

Com relação aos pontos fortes da gestão de processos no órgão, embora o apoio da alta administração ainda não seja o ideal, o patrocínio do presidente da instituição foi visto como essencial para que a alta gestão entendesse os benefícios que a organização teria ao realizar algumas das propostas de melhoria previstas nas iniciativas de gestão de processos.

O supervisor da unidade de gestão de pessoas, por outro lado, indicou como dificuldades durante a implementação a alteração de regulamentos, que necessitavam do parecer de outras instâncias, inclusive alta gestão, conforme apresenta o trecho transcrito abaixo:

Foi preciso de toda essa análise deles [setores e alta gestão] para poder implementar, (...) demorou mais de ano e foi implementado agora nesse segundo semestre de 2019. (Entrevistado 2, supervisor da unidade de gestão dos servidores ativos)

A resistência também foi outra dificuldade encontrada, mas foi parcialmente contingenciada pelo respaldo científico na fase do diagnóstico e pelas prospecções de melhoria em consulta a outras organizações públicas, conforme apresentado no trecho transcrito a seguir:

Eu percebi que o **apoio do grupo de trabalho (universidade)** fez diferença. Além disso, a **gente localizou e adotou o procedimento que já era realizado em outros lugares**, principalmente dentro do tribunal de contas, o da União e o daqui do Distrito Federal. Eles já faziam procedimento de pagamento de auxílio saúde, desse modo que a gente propôs e **isso facilitou bastante, porque já é um exemplo, já é um órgão de controle, isso já dá uma mudança de ânimo e de visão nas pessoas que são os responsáveis por regulamentar os procedimentos.** . (Entrevistado 2, supervisor da unidade de gestão dos servidores ativos)

O supervisor da área de gestão de terceirização e o coordenador de gestão de contratos perceberam como barreiras ou limitações a cultura organizacional, devido ao receio de

assumir atividades de fiscalização de contrato, o que gera a dificuldade de compor a equipe, e pela resistência de outras unidades de implementação da proposta, conforme apresentado pelo coordenador de gestão de contratos durante a entrevista:

(...) grande **temor na fiscalização de contrato, por conta de repercussões que tem ao longo da vida profissional do servidor**, então muitas pessoas tem dificuldade em aceitar, em querer compor equipe, então, por exemplo, a gente está com uma equipe hoje de pessoas, a depender da situação, **a depender de alguma mudança de posicionamento da própria administração**. (Entrevistado 4, coordenador de gestão de contratos)

Outra barreira foi a dificuldade de realizar o ajuste e padronização dos trâmites dos diversos contratos fiscalizados aos fluxos processuais redesenhados, conforme apresentado no trecho abaixo:

A gente está tendo alguma dificuldade por termos **alguns processos que são antigos e que ainda tem efeitos para equipe de fiscalização**, então a gente precisa acompanhar os processos atuais, e aí onde eu digo que a gente está tentando **buscar um padrão de trabalho**, mas em relação aos processos que são mais antigos eles têm diversas formas de tratativas e fiscalização que acaba trazendo dificuldade pra gente tentar ajustar. (Entrevistado 3, supervisor da área de gestão de terceirização)

O apoio da alta gestão foi apontado como o principal ponto forte de sucesso da implementação tanto no setor de gestão de contratações terceirizadas como no setor de gestão judiciária.

Em relação ao setor de gestão judiciária verificou-se como barreiras: o curto prazo para implementação da nova estrutura e a cultura organizacional, uma vez que houve resistência na unidade quanto à proposta de redesenho estrutural, conforme apresentado pelo coordenador do setor de gestão judiciária:

(...) **você já pode imaginar que houve resistência**, já que se você reduz, se você retira, tem um **impacto nos gestores**. Houve relocação de pessoal porque nós tivemos a diminuição do nosso quadro de funções e supressão de uma coordenadoria. (Entrevistado 5, coordenador do setor de gestão judiciária)

O quadro 21 apresenta as barreiras e pontos fortes para sucesso da implementação de forma sistematizada.

Quadro 21 – Barreiras e facilidades relacionadas à gestão de processos prospectados nas entrevistas

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

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6 Fatores críticos de sucesso da implantação no órgão

Entre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no Setor Público (SYED et al.,2018) identificados a partir das entrevistas e análise da documentação, foram listadas aspectos relacionados verificados na organização pública.

Quadro 22 – Fatores Críticos para o Sucesso da Gestão de Processos identificados na organização analisada

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no Setor Público (SYED et al.,2018)	Aspectos identificados na organização relacionadas ao fator crítico
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência em relação às propostas de melhoria. • Os casos de sucessos são divulgados para a organização para mitigar riscos relacionados à cultura. • Capacitações buscam sensibilizar sobre a importância do gerenciamento dos processos.
Suporte de alta Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da alta gestão em relação aos processos
Recrutamento/ envolvimento de suporte às partes interessadas (monitoramento e identificação de necessidades para melhorias em processos)	<ul style="list-style-type: none"> • As entrevistas de mapeamento dos processos proporcionam envolvimento das partes interessadas aos processos. • A organização busca a prospecção de melhorias e o estabelecimento do redesenho de forma participativa com os setores.
Seleção da equipe de gestão de processos (conhecimentos técnicos e de gestão para liderar implementação do gerenciamento de processos)	<ul style="list-style-type: none"> • A Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais é graduada em Administração de empresas e pós-graduada em Business Process Management. • Projeto contava com equipe acadêmica com conhecimento em gestão de processos.
Sensibilização para as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (treinamento e iniciativas para desenvolver competências técnicas relacionadas à TIC)	<ul style="list-style-type: none"> • Os sistemas já estão implementados e são utilizados, mas não há capacitações específicas.
Preparação para a mudança organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • A capacitação inicial é utilizada para sensibilizar e introduzir setores à temática de gestão de processos e à metodologia adotada. • Há o monitoramento pelo Escritório de Processos e é realizado um Plano de Trabalho relacionado a cada proposta de redesenho.
Resistência à mudança na implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Para contingenciar a resistência à mudança, o apoio da alta gestão tem sido essencial, principalmente quando a resistência é de funções de chefia em um setor.

Empowerment (delegação necessária de autoridade, responsabilidade e prestação de contas aos funcionários)	<ul style="list-style-type: none"> • É elaborado um planejamento de governança, juntamente com definição de papéis e responsabilidades, relacionados aos processos redesenhados. Entretanto, essa governança não tem sido implementada.
Gerenciamento de projetos e habilidades de gerenciamento de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais tem vivência em gerenciamento de projetos, assim como a equipe acadêmica. • Não há medidas específicas sobre gestão de projetos.
Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	<ul style="list-style-type: none"> • Há sistema de gestão de recursos humanos, sistema de tramitação de documentação e sistema de processos judiciais eletrônicos. • Uso do software <i>Bizagi</i>.
Governança de Tecnologia da Informação (TI) em relação à Gestão de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Não há especificações de governança de TI associados à gestão de processos do órgão.
Clareza estratégica e alinhamento com o governo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de processos está alinhada à estratégia da organização, a partir da avaliação estratégica e definição de processos críticos.
Fatores do ambiente externo (fatores políticos, sociais e econômicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de processos está alinhada às forças externas (CNJ e TCU). • O fator econômico é um apoio à institucionalização da gestão de processos, uma vez que o atual contexto busca a eficiência dos recursos e redimensionamento de pessoal. • O fator social influencia pela demanda de eficácia e qualidade nos serviços da organização.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas são apresentadas na Intranet e por notícias da área de comunicação. • Não há medidas específicas, como um plano de comunicação.

Fonte: elaborado pela autora

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

Quando desfavoráveis à organização, esses fatores se configuram como um ponto de atenção, como ocorre com a cultura organizacional, devendo ser trabalhados para melhoria.

4.7 Contribuições da gestão de processos para organização

Durante as entrevistas, foram identificadas algumas contribuições da implantação da gestão de processos para os setores.

De acordo com o supervisor da unidade de gestão de pessoas, os processos redesenhados permitiram que houvesse maior atenção a outros processos da unidade, que necessitavam de mais intervenção humana, principalmente em relação ao processo de pagamento de auxílio saúde, que:

(...) **com a automatização esse processo desapareceu do nosso fluxo**, ele não existe mais, e isso permitiu com que a gente tivesse mais atenção com outros processos que são mais importantes e que precisam de intervenção humana para serem trabalhados. (Entrevistado 2, supervisor da unidade de gestão dos servidores ativos)

E com relação ao processo de concessão de licença médica, ainda ocorre a homologação administrativa, mas o redesenho do processo também proporcionou contribuições para a gestão, uma vez que foram eliminadas transferências que não agregavam valor ao processo, conforme apresentado no trecho a seguir:

(...) a gente continua concedendo [homologação administrativa das licenças médicas], só que quem concede agora sou eu, para no supervisor não precisa mais seguir trabalho nas instancias administrativas, antigamente estava na diretora de pessoal, ou seja, então foram eliminadas duas instâncias administrativas: a diretora de pessoal e a coordenação. (Entrevistado 2, supervisor da unidade de gestão dos servidores ativos)

Em relação ao setor de gestão de contratação terceirizada, a partir da centralização dos serviços de gestão de terceirização em uma unidade, foi identificada melhoria no entendimento e alinhamento entre as partes envolvidas nos processos, principalmente entre as unidades relacionadas aos processos, e melhoria nas tratativas com as empresas contratadas e, portanto, fiscalizadas, conforme apresentado nos trechos transcritos abaixo:

Bons contratos do tribunal que não estavam aqui [na seção implementada], depois que passou pra cá a gente também conseguiu conduzir uma solução melhor, como essa é a seção que cuida, que é a seção que faz a licitação, faz os contratos, a gente consegue alinhar isso melhor. (Entrevistado 3, supervisor da área de gestão de terceirização)

A gente tem tido mais **sucesso do ponto de vista do retorno da contratada**, então quando ela falha no cumprimento de alguma obrigação nós estamos atuando de uma forma mais rápida, mais pontual e aí ela já percebe que a gente está tomando as medidas e ela é realmente um pouquinho mais ágil, tenta corrigir (...) É um ganho já que você vai **direcionar o contratado de que a administração, pelo menos do tribunal, tem trabalhado no sentido de tornar a coisa mais profissional**, então eu vejo isso como um ganho também. (Entrevistado 3, supervisor da área de gestão de terceirização)

Além disso, com relação à gestão de terceirizados, houve melhoria com relação a controle sobre os contratos, conforme apresentado pelo coordenador de gestão de contratos:

Até para estratificar dados, então se tem alguns dados que você precisa apresentar para os órgãos de controle, quando ele está centralizado fica mais fácil, porque quando ele está disperso até você conseguir todos os dados é uma dificuldade. (Entrevistado 4, coordenador de gestão de contratos)

No setor de gestão judiciária, de acordo com coordenador da unidade, foi observada maior aproximação e alinhamento entre os setores da área finalística, conforme apresentado no trecho transcrito da entrevista:

Houve uma **maior aproximação de alguns setores** e está facilitando, um pouco, o trabalho, até fisicamente falando porque, antes da reestruturação, nós trabalhávamos com seções isoladas, fisicamente, cada seção tinha sua sala. Agora não. (...) eu acho que o ponto forte foi que **aproximou alguns setores que os processos estão intimamente ligados, então facilitou de certa forma**. (Entrevistado 5, coordenador da área de processos judiciais).

O quadro 23 apresenta uma síntese das contribuições identificadas, com base na percepção dos entrevistados.

Quadro 23 – Contribuições da gestão de processos para a gestão dos setores analisados

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

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, ressalta-se que de acordo com a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais, a gestão de processos tem se mostrado cada vez mais fortalecida na administração pública, principalmente com a introdução recente da gestão riscos no setor público, conforme apresenta o trecho transcrito abaixo:

Eu percebo na administração pública, como um todo, o fortalecimento dessas áreas, cada vez mais. Agora a gente está com a introdução da gestão de riscos que está intimamente ligada à gestão de processos, aos riscos dos processos institucionais, os processos de trabalho. Então está cada vez mais se estruturando mais essas áreas, é o que a gente está percebendo nos órgãos controlados. (Entrevistada 1, Coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais)

4.8 Análise sintética dos resultados

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

Quadro 24 – Fases de um projeto de melhoria em processos

Fases do ciclo de vida de Gestão de Processos (Dumas et al., 2013)	Fases do projeto de modernização de rotinas organizacionais no órgão analisado
1. Fase I - Identificação do processo	1. Avaliação estratégica (análise da estratégia, elaboração da cadeia de valor e mapeamento de macroprocessos críticos)
2. Fase II - Descoberta do processo	2. Capacitação e diagnóstico (observação e mapeamento)
3. Fase III - Análise do processo	3. Diagnóstico (análise de dados quantitativos secundários, documentos e de arcabouço legal)
4. Fase IV - Redesenho do processo	4. Prospecção de melhorias (análise da literatura, benchmarking em outras organizações e elaboração de organização de propostas de melhoria)
5. Fase V - Implementação do processo	5. Implementação (apresentação de propostas de melhoria para gestores, homologação junto à alta direção e alteração de normativos internos e plano de implementação)
6. Fase VI - Monitoramento e controle do processo	Sem previsão na metodologia do órgão

Fonte: elaborada pela autora.

Os resultados do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018) - que utiliza como base as fases do ciclo de Dumas et al. (2013) - aplicado com a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais antes e depois da implementação dos processos (maio de 2019 e outubro de 2019), não apresentaram diferenciação na pontuação das fases de identificação – fase I (3,7), descoberta – fase II (4,5), análise – fase III (4,7), redesenho – fase IV (4,8) e

implementação de processos – fase V (3,0). Entretanto, em relação à fase de monitoramento e controle – fase VI - houve uma melhoria da pontuação de 2,4 para 3,2 (vide quadro 17 - Pontuação do modelo avaliativo aplicado à coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais).

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

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

As fases com maiores pontuações foram as de descoberta (fase II), análise (fase III) e de redesenho (fase IV). Em ambas as fases há um papel maior do Escritório de Processos do órgão, uma vez que envolve a definição do processos a ser trabalhado e mapeamento, análise de dados e documentos relacionados aos processos, e prospecção de melhorias, principalmente a partir de *benchmarking* com outras organizações públicas.

Ressalta-se que essa área responsável pelo gerenciamento de processos na organização não tem apoio suficiente da infraestrutura, uma vez que o setor atualmente é composto por uma integrante – a coordenadora – e, todavia não realiza avaliação de satisfação com os fornecedores e clientes relacionados aos processos (atividade de monitoramento e controle) ou disponibiliza uma ferramenta de transparência para prover acesso aos processos mapeados, redesenhados e dados de monitoramento (gestão do conhecimento).

Essa lacuna de estruturação em relação ao escritório de processos influencia nas fases de implementação e de monitoramento e controle dos processos (Fases V e VI). Observa-se que não há estabelecimento formal e direcionado dos responsáveis pelo gerenciamento direto processos na unidade, mais precisamente quanto à implementação e ao monitoramento e controle. Entende-se, a partir do material analisado e entrevistas, que o Escritório de Processos assume essa responsabilidade, em conjunto com as unidades responsáveis pelos

processos. Entretanto, não foi verificada a atuação participativa do Escritório de Processos na implementação dos processos e no monitoramento e controle, em comparação às demais fases – descoberta, análise e redesenho de processos.

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

Quadro 25 – Pontuação do modelo avaliativo – Fases IV e V

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

Fonte: elaborado pela autora.

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

Em relação à unidade de gestão de pessoas, houve resistência em outro setor, assim a implementação da proposta de melhoria foi parcial, mas funciona conforme o planejado para todas as instâncias. Além disso, não há uma sistemática formal de monitoramento e controle das rotinas na unidade, embora tenham sistemas que permitem a extração de dados e relatórios controle do processo.

Tendo em vista os fatores-chave para avaliar a maturidade da gestão de processos na organização (ROSEMANN; DE BRUIN; POWER, 2006; ROSEMANN; BROCKE, 2015), e considerando os resultados do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018) e as entrevistas, convém analisar aspectos da implementação da gestão de processos na instituição, tais como:

- Alinhamento estratégico

A partir da avaliação estratégica e definição dos processos críticos, a gestão de processos estabelecida na organização está alinhada à estratégia e às forças externas (CNJ e TCU), de forma que sejam garantidos os objetivos estratégicos, conforme Princípio de Propósito da gestão de processos (VOM BROCKE et al., 2014). Corroborando com o alinhamento estratégico, a unidade responsável pelo gerenciamento de rotinas organizacionais no órgão está alocada no setor de gestão estratégica, seguindo com o Princípio de Institucionalização da gestão de processos quanto à incorporação na estrutura organizacional (VOM BROCKE et al., 2014).

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

- Governança dos processos

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

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

- Métodos

Cada iniciativa de gestão de processos realizada no órgão tem um objetivo estabelecido, seja a melhoria de processos, elaboração de manuais, criação de processos,

reestruturação ou outra contribuição visada. Assim, cada projeto de gerenciamento de processos é adaptado ao setor e ao contexto, sem ser um “modelo de prateleira”, seguindo de acordo com o Princípio da Consciência de Contexto (VOM BROCKE et al., 2014).

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

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

- Pessoas

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

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

- Cultura

A cultura organizacional tem se mostrado como um desafio à gestão de processos no órgão, principalmente quanto às propostas de melhoria, comprometendo, muitas vezes, o Princípio da Continuidade (VOM BROCKE et al., 2014). Nesse contexto, o apoio da alta gestão tem sido essencial para que as implementações das propostas de redesenho aconteçam,

bem como para contingenciar a resistência às mudanças, principalmente quando a resistência provém de cargos de chefia em um setor.

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

- Tecnologia da informação

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou avaliar a implantação da gestão de processos, a partir do modelo avaliativo de Er, Hanggara e Astuti (2018), baseado nas fases dos ciclos de melhoria de Dumas et al. (2013), e, adicionalmente, considerando como critérios os Fatores Críticos no Setor Público de Syed, Bandara, French e Stewart (2018). Para isso, foram analisados os documentos da instituição relacionados ao gerenciamento de processos e as entrevistas com a coordenadora do Escritório de Processos Organizacionais e com os três gestores associados aos setores que passaram pela metodologia de Gestão de Processos.

Além disso, buscaram-se os fatores considerados críticos e pontos fortes para sucesso da implementação das propostas de redesenho, as barreiras ou limitações da ferramenta na organização e as contribuições do gerenciamento de processos para a instituição.

O modelo avaliativo e as entrevistas permitiram constatações acerca da gestão de processos na organização. Verificou-se que a organização pública analisada iniciou a implantação da gestão de processos em 2017 e as primeiras implementações ocorreram no segundo semestre de 2019, com apoio do Escritório de Processos Organizacionais, unidade presente na estrutura organizacional, dedicada às atividades de gerenciamento de processos.

Embora a avaliação estratégica tenha fornecido alinhamento da gestão de processos com a estratégia da organização, verificaram-se lacunas em relação à tradução dos objetivos estratégicos para o escopo da gestão de processos no órgão judiciário, isto é, o planejamento

formalizado das futuras atividades.

Os resultados da avaliação apontam que as fases que o Escritório de Processos Organizacionais tem maior participação, são as que possuem maior pontuação – descoberta (fase II), análise (fase III) e redesenho (fase IV), mostrando domínio nesses procedimentos. Entretanto, as menores pontuações são das fases de implementação (fase V) e de monitoramento e controle (fase VI). Isso constitui um risco, posto que essas são as fases mais críticas do gerenciamento de processos, tendo em vista que indicam o sucesso de uma iniciativa de BPM e são realizadas pelas unidades responsáveis pelas rotinas organizacionais, com apoio do Escritório.

Levando em conta tal modelo, com relação ao nível de implementação da gestão de processos, o órgão judiciário pode ser avaliado como parcialmente conduzido na organização, principalmente considerando o escopo reduzido de ciclos de melhorias realizados até outubro de 2019.

Com relação às principais barreiras ou limitações encontradas na organização pública, verificou-se que a cultura organizacional, o apoio da alta gestão e a estrutura insuficiente do EPO são as mais críticas na instituição e que estão associadas, dado que sem uma estrutura suficiente para abarcar os projetos de gerenciamento de processos do órgão, não é possível influenciar a cultura organizacional. Da mesma maneira, sem apoio da alta gestão, não é possível a melhoria do EPO.

Com relação aos pontos fortes para o sucesso da implementação das propostas de redesenho, o apoio da alta gestão também foi cotado, já que sem o patrocínio da alta direção, as resistências de funções de chefia às propostas de melhoria afetariam a continuidade das iniciativas. Outros fatores a favor do sucesso da ferramenta nas organizações foram o respaldo científico nas fases do diagnóstico e da prospecção de melhorias e a adoção de práticas identificadas em outras organizações públicas (*benchmarking*).

Nesse mesmo sentido, entre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no Setor Público previstos por Syed et al. (2018), ressaltam-se na organização o suporte da alta administração, a clareza estratégica, fatores do ambiente externo favoráveis, envolvimento de partes interessadas, seleção da equipe de gestão de processos e a infraestrutura de TIC existente. Por outro lado, são pontos de melhoria: a cultura, a resistência à mudança na implementação, preparação para a mudança organizacional, governança e sensibilização relacionada à TI, e a comunicação e governança em gestão de processos.

Os pontos fortes já citados, bem como os FCS destacados, corroboraram para o sucesso da implementação das propostas de redesenho nos setores analisados, gerando

contribuições para a gestão das unidades. Entre as contribuições para a gestão, constataram-se: a diminuição de retrabalho e hierarquização das atividades, produtividade na unidade – processo demanda menos tempo frente a outros mais críticos, aumento do controle nas atividades da unidade, melhoria no entendimento, aproximação e alinhamento entre setores, e tratativas eficazes com empresas contratadas/fiscalizadas e funcionários da organização.

Assim, tendo em vista as constatações relacionadas à gestão de processos no órgão analisado, foi possível observar que para alcançar o sucesso no aprimoramento da gestão em organizações públicas, uma gama de fatores são críticos durante a implantação da ferramenta gestão de processos, principalmente a metodologia adotada, o apoio e gestão do patrocínio da alta direção, a cultura organizacional e a estrutura do Escritório de Processos.

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

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

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

Por fim, embora essa pesquisa tenha buscado avaliar a implantação da gestão de processos, a partir de um estudo de caso com implantação recente dessa ferramenta, houve

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

Destaca-se que a temática de gestão de processos no setor público é relativamente recente e que tem se fortalecido, principalmente com a introdução da gestão de riscos institucionais relacionados aos processos de negócios. Nesse sentido, o desenvolvimento deste estudo contribuiu para que fossem identificadas lacunas na implantação no setor público, a partir da avaliação da gestão de processos em uma organização pública federal. Desta forma, esta pesquisa contribui para a literatura sobre o gerenciamento de processos no setor público e apresenta pontos de melhoria para o sucesso do aprimoramento da gestão pública. O tema pode, ainda, ser explorado em outras organizações públicas, dado que pesquisas e trabalhos sobre essa temática contribuiriam para a melhoria da eficiência, eficácia e transparência na gestão de organizações públicas e na execução das políticas públicas.

Em conclusão, convém reconhecer e agradecer o papel do Núcleo de P&D para Excelência e Transformação do Setor Público da Universidade de Brasília (NExT/UnB) para o desenvolvimento este estudo, tendo em vista que o grupo de pesquisa que permitiu conciliar a teoria e prática de gestão de processos em uma organização pública federal do Poder Judiciário.

6 REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Norma Brasileira** ABNT NBR ISO 31000. 1. ed. São Paulo: ABNT, 2009
- ABRUCIO, F. L. O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, v. 10, p. 1–52, 1997.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento . ABPMP BPM CBOOK**, v. 3, 2013.
- BAI, C.; SARKIS, J. A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. **International Journal of Production Economics**, v. 146, n. 1, p. 281–292, 2013.
- BALDAM, R. et al. Gestão de processos de negócios: BPM–Business process management. **Érica**, 2ª edição, 2007.
- BALDAM, R.; ABEPRO, A.; ROZENFELD, H. Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática. **Elsevier Brasil**, 2014.
- BARROSO, L. R. Dez anos da Constituição de 1988. **Revista de Direito Administrativo**, v. 214, p. 1, 1998.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 4, p. 676, 2002.
- BLONSKI, F. et al. O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 1, p. 15–30, 2017.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. 1988.
- BRASIL. Decreto nº 9.203/2017, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2017a.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Brasília: Mare, 1995.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Gestão e Desenvolvimento. **Manual de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília: AEI, 2017b.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF**. Documento de Referência. Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 4, p. 7–26, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. 1997.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opensoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT>. Acesso em: 10/10/2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, n. 114, p. 9-12, 3 jul. 2014.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Harvard Business Press, 1993.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of business process management**. Springer, v. 1, 2013.

ER, M.; HANGGARA, B. T.; ASTUTI, H. M. Model for BPM implementation assessment: evidence from companies in Indonesia. **Business Process Management Journal**, 2018.

FARAH, M. F. S. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. **Revista de administração pública**, v. 35, n. 1, p. 119–144, 2001.

FERNANDO SENTANIN, O; CÉSAR ALMADA SANTOS, F.; JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR, C. Business process management in a Brazilian public research centre. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 483–496, 2008.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. N. D. Concurso inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006). **Escola Nacional de Administração Pública**, v. 32, 2007.

FLEURY, S. La expansión de la ciudadanía. VVAA: **Inclusión social y nuevas ciudadanías**, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2003.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa—um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000.

- GULLEDGE JR, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business process management journal**, v. 8, n. 4, p. 364–376, 2002.
- HAMMER, M. What is business process management? In: **Handbook on business process management 1**. Springer, p. 3–16, 2015.
- HAMMER, M. The audit process. **HBR Press**. Boston. v.35, n.4. p-73-84, 2007.
- HERNAUS, T. V. B. V. M. I. Š. "How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 173–195, 2016.
- IFAC - *International Federation of Accountants*. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective**. 2001.
- JESTON, J; NELIS, J. **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**. Elsevier. 2006.
- JESUS, L. et al. **A Framework for a BPM Center of Excellence**. 2009.
- JESUS, L. et al. BPM center of excellence: the case of a Brazilian company. In: **Handbook on Business Process Management 2**. Springer, p. 285–306, 2010
- JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Repensando a gestão por meio de processos–Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: **Algo Mais**, v. 1, 2014.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. Teorias da Administração Pública. Florianópolis: Departamento de Ciências de Administração / UFSC; Brasília: **Capex: UAB**, 2010.
- MAFRA FILHO, F. de S. A. Administração pública burocrática e gerencial. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 21, n. 31, p. 5, 2005.
- MARCONI, M de A; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 2003.
- MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MINONNE, C.; TURNER, G. Business process management – are you ready for the future?. **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 3, p. 111-120, 2012.
- MOGHADAM, M. M.; SAFARI, H.; MALEKI, M. A novel model for business process maturity assessment through combining maturity models with EFQM and ISO 9004:2009. **International Journal of Business Process Integration and Management**, v. 6, n. 2, p. 167, 2013.
- MORAES, Maria de Nazaré Nunes. **Sistematização dos processos de gestão como contribuição para melhoria da gestão pública: uma proposta de intervenção para a Unidade de Atendimento ao Educando – UAE/EAJ/UFRN**. 2016. 88f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

- PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009.
- PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.; PECCI, A. G. New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Encontro da ANPAD XXXI**, 2007.
- PORTER, M. E. The value chain and competitive advantage. In: **Understanding Business Processes**, p. 50-66, 2001.
- PRODANOV, C. C; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.
- RICHARDSON, C. Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence. **Business Process Trends**, p. 1-6, 2006.
- RIEMANN, S. Da redemocratização do Brasil através das Constituições de 1946 e 1988. **Araucaria**, v. 13, n. 26, 2011.
- ROSEMANN, M. The service portfolio of a BPM center of excellence. In: **Handbook on Business Process Management 2**. Springer, p. 267-284, 2010.
- ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T. **Towards a business process management maturity model**. 2005.
- ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T.; POWER, B. A model to measure business process management maturity and improve performance. **Business process management**, p. 299-315, 2006.
- ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. The six core elements of business process management. In: **Handbook on business process management 1**. Springer, p. 105-122, 2015.
- SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 11, n. 1, 2012.
- SANTOS, H. R. M. **Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2012. Dissertação (mestrado) - UFPE, Centro de Informática, Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação, 2012.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.
- SILVA, F. C. T. Crise da ditadura militar e o processo de abertura política no Brasil, 1974-1985. **O Brasil republicano: o tempo da ditadura-regime militar e movimentos sociais em fins do século XX**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- SIMIONE, A. A. A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 3, p. 551-570, 2014.
- ŠKRINJAR, R; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: Critical practices?. **International journal of information management**, v. 33, n. 1, p. 48-60, 2013.

SOUSA, M. DE M.; GUIMARAES, T. de A. The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p. 103–113, 2017.

SYED, R. et al. Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: a systematic literature review. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 22, 2018.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International journal of information management**, v. 30, n. 2, p. 125–134, 2010.

USIRONO, C. H. **Escritório de Processos: BPMO-Business Process Management Office**. Brasport, 2015.

VAZ, J. C. A delicada disputa pelas cabeças na evolução do serviço público no Brasil pós-redemocratização. **Cadernos ENAP**, Brasília, v. 1, p. 37–44, 2006.

VOM BROCKE, J. et al. Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 530–548, 2014.

VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Bookman Editora, 2013.

WEERAKKODY, V.; BAIRE, S.; CHOUDRIE, J. E-government: the need for effective process management in the public sector. **Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)**. Anais. IEEE, 2006

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA APLICADA NOS SETORES

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

APÊNDICE B – ENTREVISTA I - COORDENADORA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Pesquisadora: Para começarmos, você poderia falar um pouco sobre a introdução de gestão de processos na organização. Como que foi a introdução, se foi formal, informal, se já foi dentro de uma norma, por exemplo, ou se foi aos poucos a partir da iniciativa dos próprios servidores.

Entrevistada 1: A implantação da gestão de processos se deu com esse projeto que a gente realizou em 2017, até agosto de 2017, com a finalização agora em abril de 2019, em parceria com o núcleo de pesquisa da UnB. Antes disso, nós tivemos iniciativas isoladas, que não foram a níveis institucionais, de mapeamento de processos. A secretaria de controle interno fez um trabalho de mapeamento dos seus processos de trabalho, mas era isolado e não tinha nenhuma norma, nenhuma padronização ou metodologia. Não dá pra dizer que na organização se fazia gestão de processos com essas iniciativas isoladas.

A implantação mesmo foi com esse projeto, cujo escopo principal foi a avaliação estratégica da organização pública em primeiro momento, depois a elaboração da cadeia de valor da organização pública e, a partir daí, uma priorização dos processos críticos. No escopo do projeto estava delimitado a 20 processos críticos, macroprocessos, numa limitação de 40 projetos. Essa delimitação é meio complicada porque para se definir, já que na literatura não tem objetivamente o que é um macro processo, ou o que é um processo, então a gente avaliou e mapearam até mais do que o escopo de 40 processos. E tentamos completar um ciclo de melhoria porque a gente já analisou e agora a gente está na fase de implementação dessas melhorias detectadas no projeto.

Pesquisadora: Quais eram as expectativas com a implementação da gestão de processos na organização pública?

Entrevistada 1: A expectativa era de melhoria da gestão operacional dos processos de trabalho e de melhorar o fluxo processual dos processos.

Pesquisadora: O projeto atendeu às expectativas?

Entrevistada 1: Algumas expectativas em relação à melhoria foram atendidas sim, com uma primeira implementação. Agora faltam as outras implementações, que acho que vão atender melhor ainda as expectativas de melhoria da gestão.

Pesquisadora: Qual é a sua formação?

Entrevistada 1: Sou graduada em Administração de empresas e sou pós-graduada em MBA em BPM, *Business Process Management*, que é Gestão de Processos. No projeto eu era gerente do projeto e sou supervisora do Escritório de Gestão de Processos.

Pesquisadora: Agora vamos para o modelo avaliativo. Está separado em fases, com a identificação, análise dos processos, o redesenho, implementação, e, por fim, a questão do monitoramento e controle. Vou usar a entrevista e também o material que eu tenho por escrito para fazer uma avaliação em escala:

- O 1 - sem a evidência da realização de medida;
- O 2 - em fase de planejamento;
- O 3 - parcialmente conduzido;
- O 4 - principalmente conduzido, mas não utilizado;
- O 5 - integralmente realizado.

Pesquisadora: A visão e missão e objetivos da organização são claramente, explicitamente, definidos?

Entrevistada 1: São sim, integralmente. Sim.

Pesquisadora: A organização tem um planejamento financeiro bem definido?

Entrevistada 1: Sim.

Pesquisadora: A finalidade da organização e os valores de produtos e serviços estão claramente definidos? No caso seria realmente a área fim, objetivo da organização.

Entrevistada 1: Sim, está bem definido na sua missão.

Pesquisadora: A estrutura organizacional está bem definida?

Entrevistada 1: Não, não está bem definida. Nós estamos planejando um projeto de reestruturação organizacional.

Pesquisadora: Que já envolve a área finalística, no caso?

Entrevistada 1: Na verdade a área finalística foi reestruturada com a proposta do projeto e agora a gente quer continuar o trabalho, mas não com o objetivo de ciclo de melhoria de processos, mas de propor reestruturação organizacional mesmo, entendeu? Então, quando a gente faz um projeto de mapeando de processos e de gestão de processos, existem vários objetivos né? Você pode fazer mapeamento de processos, simplesmente, para manualizar um processo de trabalho. Então, para formar manuais, você vai mapear para você descrever para

gestão do conhecimento, esse é um objetivo. Você pode fazer gestão de processo visando um ciclo de melhoria de processos, para melhorar a eficiência do processo, fluxo processual, que é na maioria dos casos. Você pode, também, fazer, por exemplo, um mapeamento de processos para automatizar um processo, então aí é um tipo de mapeamento diferenciado visando a automatização. Então assim dependendo do objetivo seu trabalho é diferente.

Nós tivemos nesse projeto, essa proposta de reestruturação. Foi um desvio do escopo, já que quando nós entramos na área finalística para mapear... Primeiro a área finalística é muito engessada pela lei, então a gente não tem muita liberdade em relação a prazo, a melhorar o fluxo do trabalho em si, porque ele segue uma definição legal, uma determinação legal, então a gente não tem muita liberdade para isso. Como a gente entrou lá e os processos tinham acabado de serem automatizados, mas só que eles não foram mapeados para serem automatizados, uma vez que a implantação do sistema de processos judiciais foi em estrutura administrativa estava defasada, com atividades que não aconteciam mais e se tornaram totalmente obsoletas... Então, a gente percebeu o grande ganho ali seria mapear os processos para propor uma reestruturação, mas apenas nesse nicho aí, na área finalística.

Então, agora como a gente já fez essa reestruturação na área finalística a gente quer continuar o mapeamento de processos para reestruturar o restante da área administrativa que dá suporte a área finalística.

Pesquisadora: A organização tem uma boa e explícita divisão de trabalho e propriedade de processo? No caso, em gestão de processos nós temos todos aqueles papéis relacionados aos processos definidos, por exemplo. Aqui existe isso definido?

Entrevistada 1: Não, a gente definiu isso em alguns processos no projeto, nós delimitamos governança, quem é o dono, quem acessa os papéis e tem responsabilidades... Isso está delimitado, mas a gente pode dizer que a gente não tem, em relação a outras áreas do tribunal. Então nisso carece um pouco.

Pesquisadora: A organização tem escopo e estratégia e objetivo de gerenciamento de processo de negócios bem definidos?

No caso, já está no planejamento estratégico da organização pública, todo escopo, estratégia e objetivos da gestão de processos?

Entrevistada 1: Tem um objetivo estratégico que trata do aprimoramento dos processos de trabalho que responde a esse quesito.

Pesquisadora: E com relação ao escopo, as próximas fases de gestão de processos já tem isso também?

Entrevistada 1: No planejamento?

Pesquisadora: Não, no caso, pode ser, por exemplo, em algum normativo que vocês fizeram alguma instrução normativa do próprio setor de gestão de processos...

Entrevistada 1: O que a gente tem, com a implantação do escritório de processos foi elaborado um normativo, que foi aprovado, assinado e já está vigorando com as competências do escritório.

Pesquisadora: Mas já estão definidas as próximas áreas que vocês vão entrar?

Entrevistada 1: Não, a gente tá em processo de planejamento, que é esse projeto de reestruturação.

Pesquisadora: E os processos críticos, vocês vão dar continuidade nesses processos também, ou...

Entrevistada 1: A gente está planejando. O que a gente percebeu que a instituição está solicitando é a continuidade dessa reestruturação, porque nossa estrutura está muito obsoleta, e não está adequada, agora que a gente reestruturou a área fim, então, existe uma demanda para reestruturar a área meio, e como nós não temos uma estrutura de escritório de processos robusta, digamos que a gente não tem como abarcar dois projetos grandes.

Pesquisadora: Quantas pessoas trabalham, atualmente, no escritório de processos?

Entrevistada 1: Então, estavam duas pessoas, agora está uma.

Pesquisadora: Que é você, no caso?

Entrevistada 1: Que sou eu.

Pesquisadora: O gerenciamento de processos de negócios aqui na organização pública é de longo e contínuo? É um projeto previsto de continuar?

Entrevistada 1: É previsto de continuar, agora que começou e foi implantado... A previsão é de continuidade.

Pesquisadora: A cultura da organização apoia a implementação da gestão de processos aqui na organização pública?

Entrevistada 1: A cultura ainda está sendo trabalhada.

Pesquisadora: Todos os elementos, no caso, funcionários se envolveram no desenvolvimento de gestão de processos aqui da organização pública?

Entrevistada 1: Foi mais entre as áreas e o escritório.

Pesquisadora: Existem muitas forças que impulsionam a organização no desenvolvimento do gerenciamento de processos? No caso exigência interna, ou órgãos que exigem e solicitam?

Entrevistada 1: Tem resoluções do CNJ, tem o TCU. Esse mapeamento de processos que foi realizado na secretaria de controle interno, que foi uma iniciativa isolada, foi uma exigência do TCU, por exemplo. Na verdade a organização pública estava bem atrasada na implantação

da gestão de processos, já que o CNJ soltou uma meta por volta de 2011/2012, mais ou menos, em relação a mapeamento de processos e nós não mapeávamos. Então, em 2011/2012, os órgãos do judiciário já estavam implantando a gestão de processos nessa época e a gente demorou um pouquinho para começar. Mas o CNJ e o TCU tem muita influência.

Pesquisadora: A infraestrutura da organização oferece suporte total em gerenciamento de processos?

Entrevistada 1: Total não, parcial.

Pesquisadora: A organização já realizou uma avaliação sobre o desempenho dos seus processos de negócios?

Entrevistada 1: Nós temos um plano de indicadores e metas, que avaliam alguns processos, mas não é uma coisa voltada, exclusivamente, aos processos de trabalho, mas acaba medindo alguns processos de trabalho, fazendo essa mensuração “indireta”, digamos assim.

Pesquisadora: Geralmente, como essa mensuração é feita? É dentro das áreas mesmo?

Entrevistada 1: As áreas fornecem os dados e a gente tem uma área de estatística que é responsável por consolidar esses dados, responsável por esse plano de indicadores e metas.

Pesquisadora: Então, agora finalizamos a parte de identificação de processos e vamos entrar na parte dois, que é de análise de processos.

Entrevistada 1: Ok.

Pesquisadora: Existe uma equipe específica na estrutura organizacional responsável pela análise dos processos?

Entrevistada 1: É o próprio escritório.

Pesquisadora: Existe método específico, seja ele qualitativo ou quantitativo, para analisar os processos da organização?

Entrevistada 1: Existe, mas não é exaustivo. Dependendo do processo, pode utilizar alguns tipos de análise, mas um tipo que a gente sempre faz é uma análise comparativa, que são os *benchmarkings*. Essa é uma análise que a gente costuma fazer bastante. Dos processos do sistema de tramitação de documentos, tem processos de trabalho que a gente não consegue mensurar pelo sistema de tramitação de documentos, nem por algum sistema, porque alguns não estão nem automatizados, então por isso que depende. As análises variam, não tem um protocolo, então depende do processo. Mas a gente faz tanto quantitativo, quanto qualitativo. Análise legal de legislação de norma, que influencia o fluxo processual também.

Pesquisadora: O valor de cada processo de negócios é bem definido? O valor que digo na criticidade, do quanto esse processo é crítico.

Entrevistada 1: A partir das análises, pode se dizer que sim.

Pesquisadora: A organização tem problemas, desafios bem definidos para cada processo? Em termos, por exemplo, de prioridades do processo e ameaças.

Entrevistada 1: Isso depende do mapeamento. Isso não tem um mapa definido, digamos assim, dessas definições.

Pesquisadora: Quando vocês entram com a metodologia da gestão de processos tem alguma barreira que vocês se esbarram quando estão fazendo análise, por exemplo? Eu me lembro de você citar que a legislação pode engessar um pouco.

Entrevistada 1: Depende muito do processo de negócio que você vai analisar então você pode ter as barreiras culturais, barreiras políticas, barreiras legais e outras.

Pesquisadora: Os esforços exigidos pela organização para resolver problemas são claramente definidos? Quando vocês vão fazer um ciclo de melhorias vocês conseguem definir bem o que vocês precisam fazer para melhorar aquele processo?

Entrevistada 1: Sim, conseguimos definir.

Pesquisadora: Alguma atividade do gerenciamento de processo de negócios é direcionada para a redução de esforços e obtenção de eficiência?

Um dos objetivos da minha monografia é verificar justamente a relação entre a implementação de gestão de processo e a melhoria da gestão.

Entrevistada 1: A análise é para isso. É sempre visando à melhoria do processo mesmo, por exemplo, numa análise de *benchmarking*, a gente vai pegar as melhores práticas que podem ser implementadas, dependendo da instituição, da cultura e das ferramentas que a gente tem. Sempre visando à melhoria do processo, melhorar a eficiência da gestão.

Pesquisadora: Agora quanto ao redesenho de processo, já na fase três.

A organização possui uma equipe específica responsável por redesenhar os processos de negócios a partir da estrutura organizacional, considerando toda a estrutura?

Entrevistada 1: Tem o escritório de processos.

Pesquisadora: A organização considera vários critérios ao redesenhar os processos? Como legislação, sistemas vigentes...

Entrevistada 1: Sim, sim, considera.

Pesquisadora: Possui uma metodologia específica usada para redesenhar os processos? Seja a partir de mudanças incrementais ou radicais...

Entrevistada 1: A gente se baseia em BPM mesmo, a gente tem a metodologia que a gente utiliza, relacionada ao ciclo de melhoria mesmo. Então assim, a gente faz uma identificação a qual metodologia que a gente utiliza, dependendo da unidade que a gente for entrar, identifica quais são os processos de trabalho, porque tem unidade que não tem nem isso delimitado,

então a gente faz essa delimitação do que é processo, do que é subprocesso, do que é só atividade. Depois a gente forma uns mapas em software Bizagi, faz a análise, depois faz o redesenho também, propondo as melhorias detectadas na análise, e propõe para a área homologar e a gente poder implementar o que for autorizado e aceito pela área.

Pesquisadora: Mas geralmente são mudanças mais incrementais?

Entrevistada 1: Isso, mas também tem mudanças radicais. Existem mudanças radicais, não chegam ser radicais como uma reengenharia, mas algumas são radicais.

Pesquisadora: A próxima pergunta seria sobre a técnica específica na organização para o redesenho - existe alguma técnica específica usada pela organização para redesenhar seu processo de negócios?

Entrevistada 1: Para o redesenho, após a análise de prospecção das melhorias, a gente tenta ao máximo ser participativo junto com a área, com os executores dos processos, para ver o melhor se adéqua e o que vai melhorar mesmo a eficiência do processo para poder sugerir e implantar.

Pesquisadora: A próxima pergunta seria sobre a existência de alguma ferramenta ou algum software específico usado para o redesenho.

Entrevistada 1: O Bizagi.

Pesquisadora: Além do Bizagi teria algum outro que vocês utilizam?

Entrevistada 1: Não, para mapeamento e redesenho só o Bizagi mesmo.

Pesquisadora: A partir do redesenho, a organização define claramente o que deve ser implementado?

Entrevistada 1: É o próprio redesenho delimita exatamente o que deve ser implantado e o que decorre dele, então às vezes, no redesenho a gente precisa alterar alguns normativos como o que aconteceu na última implantação. Elaborar manuais e, principalmente, normativos, porque tudo é pautado na administração em regulamento, em atos normativos...

Pesquisadora: Agora estamos entrando na parte quatro que é da implementação do processo.

Entrevistada 1: Ok.

Pesquisadora: Os processos de negócios redesenhados em andamento na organização se encaixam de acordo com o modelo planejado?

No caso, o redesenho que vocês planejam implementar realmente segue o que foi pré-definido?

Entrevistada 1: Não digo totalmente, segue boa parte, mas tem algumas medidas que são adaptadas, que não são realizadas por motivos políticos, por motivos culturais, então não são implementados em sua totalidade, às vezes. Às vezes sim, às vezes não.

Pesquisadora: Existe algum gerente específico para controlar as mudanças contínuas nos processos?

Entrevistada 1: Não tem gerente dos processos, é um nível de governança um pouco maior. Como a gente implantou agora, a gente considera esse gerenciamento da área em si, isso está muito incipiente ainda.

Pesquisadora: Mas, por exemplo, quanto tem algum problema nos processos que estão sendo implementados, esses gerentes das áreas - essas pessoas que estão mais envolvidas com o gerenciamento do processo - recorrem ao escritório?

Entrevistada 1: Recorrem. Aconteceu uma situação específica que recorreram.

Pesquisadora: Com relação à implementação, a cultura da organização apoia?

Entrevistada 1: Parte sim, parte não. Então assim, não é um apoio geral, não é um apoio 100%, mas a gente tem um apoio, já que para poder implementar, certo tipo de apoio a gente tem que ter. Para a área finalística, por exemplo, tivemos o apoio da alta administração, mas se fosse depender da área finalística, não teríamos reestruturado, então a gente teve o apoio da alta administração. No outro processo de gestão de terceirização tivemos todo o apoio da área e da alta administração também, após ter reconhecido o valor que seria agregado ao processo com o seu redesenho.

Pesquisadora: Ok.

Existe algum processo que já está automatizado?

Entrevistada 1: Não.

Pesquisadora: A próxima seria se existe alguma ferramenta usada para suportar essa automação.

Entrevistada 1: Não, está muito incipiente ainda, a gente não fez nenhum tipo de mapeamento para automatização ainda.

Pesquisadora: Mas estão planejando isso já? Com algum processo?

Entrevistada 1: Não, ainda não.

Pesquisadora: Há sistema de informação e automação relacionado aos processos redesenhados?

Entrevistada 1: Temos um sistema de tramitação de documentos para fluxo processual. É um sistema de informação onde tramitam os processos administrativos do tribunal, ele não tem uma gerência processual, então não posso dizer que é um sistema de gestão de processos, mas, de forma eficiente vamos dizer assim. O outro sistema é de processos judiciais.

P1: Mas quando vocês já estão mapeando processos e implementando, vocês o utilizam muito como base?

Entrevistada 1: A gente utiliza como base para análise de dados, mas não é muito adequado para suportar o gerenciamento dos processos de trabalho não.

Pesquisadora: Durante os processos que foram passados pelo ciclo de melhorias tinha algum outro sistema que estava envolvido?

Entrevistada 1: Tinha um sistema de gestão de recursos humanos, que está bastante obsoleto. Tinha outro sistema também do processo de licença para tratamento de saúde, que era um processo lá da saúde mesmo, era um sistema específico deles lá também, a gente utilizou para analisar.

Pesquisadora: A organização possui uma equipe específica na estrutura responsável por monitorar e controlar os processos?

Entrevistada 1: Possui o escritório de processos.

Pesquisadora: No caso, ele tem feito análise de processos que já foram implementados?

Entrevistada 1: Como está muito incipiente, ainda não. Os processos acabaram de serem implementados, ainda estão começando a rodar o redesenho. As áreas ainda estão se estruturando para poderem rodar o redesenho, então ainda não deu tempo de fazer um primeiro monitoramento.

Pesquisadora: Os processos de negócios redesenhados e implementados reduzem a carga de trabalho na organização? Ou aprimoram, talvez, essa carga de trabalho?

Entrevistada 1: Eu acredito que isso vai acontecer, mas está começando implementação agora. Está muito incipiente mesmo.

Pesquisadora: Já tem algo que vocês conseguem observar quanto a isso?

Entrevistada 1: Ainda não, ainda não. No momento não.

Pesquisadora: Sobre esses casos que já foram implementados, mesmo que inicialmente, há transparências desses *cases* de sucesso para toda a organização? No caso, esses casos podem ser monitorados, analisados e controlados por toda a organização?

Entrevistada 1: Eu estou estruturando uma transparência nesse sentido. Eu Como eu te falei no início, a estrutura do escritório é bem precária, então a gente está com um projeto para melhorar o portal, para prover uma maior transparência em todas as áreas, inclusive nessa área. Eu quero colocar uma parte lá na *intranet* (rede interna), ou até mesmo no portal, que divulgue os processos mapeados, os redesenhos e depois as análises dos monitoramentos realizados... Mas isso está incipiente também, eu ainda estou estruturando isso.

Pesquisadora: A ideia seria colocar um repositório de todos os processos?

Entrevistada 1: Isso, exatamente, é um repositório.

Pesquisadora: A divisão prevista no processo, aqueles papéis que são estabelecidas quanto à gestão de processos, estão funcionando bem em todos os níveis de hierarquia?

Entrevistada 1: Então, eu não tenho subsídio para te responder, porque está muito incipiente ainda. Acabaram de serem implementados, então, essa parte de monitoramento realmente vai ficar um pouquinho prejudicada pela situação que a gente se encontra de início de implementação.

Pesquisadora: A organização avalia problemas que surgem durante a fase de análise de processos?

Entrevistada 1: Sim. O próprio escritório avalia, acho que nos relatórios do projeto tinha essa avaliação.

Pesquisadora: A organização avalia novos problemas que podem surgir devido a implementação de novos processos de negócios?

Entrevistada 1: Sim. Sim. Por exemplo, a implantação de gestão de riscos, por exemplo, os processos de gestão de risco a gente está trabalhando em relação a isso.

Pesquisadora: Existe alguma medida de Business Intelligence, no caso de coleta de dados, organização, análise, compartilhamento, como um repositório que oferece um suporte e ajuda no monitoramento e controle da execução?

Entrevistada 1: Não. Não tem.

Pesquisadora: A organização realiza uma avaliação de satisfação dos fornecedores quanto aos processos?

Entrevistada 1: Não, não faz não.

Pesquisadora: E com relação aos clientes, satisfação dos clientes quanto aos processos...

Entrevistada 1: Não fazemos.

Pesquisadora: Não está aqui, mas já aproveitando, quais são suas expectativas para o futuro da gestão de processos na organização pública?

Entrevistada 1: A minha expectativa é que a área se estruture cada vez mais para poder oferecer um melhor serviço, um melhor mapeamento, melhorar a gestão do tribunal, mas para isso a gente precisa estruturar melhor o escritório para poder oferecer todos os serviços que um escritório de processos se dispõe a oferecer. Porém, é um trabalho de convencimento muito forte em cada gestão para entenderem a importância da área.

É um trabalho constante, tem que ser muito resiliente nessa área, não só de processos, como de gestão estratégica em si, para mostrar a importância de se mapear seus processos, de saber exatamente o que você faz o que você entrega de valor para a sociedade e tentar estar sempre

melhorando a forma que você entrega o seu principal produto, e o que dá suporte à sua área de negócio, a sua razão de ser.

Pesquisadora: No caso, essas são as principais contribuições que você vê da gestão de processos aqui na organização pública?

Entrevistada 1: Isso, exatamente, eu acho que a gestão de processos pode melhorar muito a eficiência do serviço público, do suporte, principalmente do suporte à área finalística que é a área judiciária, de prestar a jurisdição. Então eu acho que a gente pode melhorar muito a eficiência dos processos da gestão para uma melhor entrega para a sociedade mesmo. Eu acho que a gestão de processos tem um papel crucial para melhorar essa gestão.

Pesquisadora: Atualmente, você vê uma perspectiva de crescimento da gestão de processos no serviço público?

Entrevistada 1: Eu percebo na administração pública, como um todo, o fortalecimento dessas áreas, cada vez mais. Agora a gente está com a introdução da gestão de riscos que está intimamente ligada à gestão de processos, aos riscos dos processos institucionais, os processos de trabalho. Então está cada vez mais se estruturando mais essas áreas, é o que a gente está percebendo nos órgãos controlados.

Pesquisadora: Ótimo, terminamos. Muito obrigada!

Entrevistada 1: De nada, querida. Às ordens!

APÊNDICE C – ENTREVISTA II – GESTORA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Entrevistada 1: Pouca coisa foi implantada e agora a gente está implantando em ondas. Agora eu estou trabalhando em outra apresentação para o presidente, que não era o que estava na época do projeto, para ele implementar uma proposta de gestão de processos.

Pesquisadora: Quais são os projetos que já foram redesenhados e implementados atualmente?

Entrevistada 1: O que foi implementado de maneira integral foi o mapeamento da área fim, que é a secretaria judiciária, já que o mapeamento na área não seguiu um ciclo de melhoria de processos, que você mapeia, analisa, redesenha e a implementa. Após a implantação do processo judicial eletrônico, a área finalística ficou com os processos desatualizados, e como na área fim os processos são meio “amarrados” pela legislação, a gente não tem muita margem de melhoria de curto prazo. Assim, o que a gente vislumbrou como melhoria, até o próprio presidente, foi uma reestruturação da estrutura organizacional de funcionamento mesmo, da arquitetura. Então o resultado do mapeamento deles foi um redesenho da estrutura organizacional, que foi completamente implementada.

Além da área jurídica, da área finalística, foi implementada também a reestruturação do processo de gerir contratações de terceirização. Era um núcleo de gestão dos contratos de terceirização, que ficava subordinado a diretoria de administração, mas os fiscais dos contratos de terceirização ficavam pulverizados pelo tribunal e tinham como função, não apenas a fiscalização do cumprimento do objeto do contrato, mas também a parte burocrática, de gerenciamento de conta vinculada, que é extremamente complexo. Então a gente percebeu nos *benchmarkings* que uma grande melhoria seria centralizar a gestão desses contratos, reestruturando esse núcleo, transformando em uma seção de gestão de terceirização, e os fiscais técnicos ficassem apenas monitorando e fiscalizando o cumprimento do objeto do contrato, como se os terceirizados estão de uniforme, se estão comparecendo ao posto de trabalho e esse tipo de coisa. Toda essa gestão burocrática de conta vinculada foi centralizada em uma seção, reestruturada, que ganhou mais um ou dois servidores. Essa foi a outra implementação de sucesso que teve além da área finalística.

No processo de concessão de licença para tratamento de saúde, a gente teve uma complicação, como todo projeto de processos. Inclusive no próprio CBOOK (Guia de gestão de processos)

vem as questões de patrocínio pelos gestores e de enxergar o real benefício de você transformar seus processos de trabalho. A gente encontrou muita resistência em alguns gestores em algumas áreas e isso tornou muito difícil a implementação desse processo, que teve uma parte realmente implementada da forma que a gente propôs, mas outra parte não foi implementada em uma área funcional específica. A área fingiu que implementou, mas na verdade não teve transformação ali no processo. A gente não foi feliz nessa implementação, mas isso é total previsível em projeto de processos, isso é um grande risco. É um dos maiores riscos dos grandes processos de projetos. É o maior obstáculo na verdade.

Pesquisadora: Então vamos focar nos dois que já estão em andamento e já estão mostrando sucesso, tanto a área finalística, quanto a de conta vinculada, com a seção de gestão de contratos de contratação. Como foi a introdução nesses setores?

Entrevistada 1: Foi implementado o que foi realizado no projeto, então é a mesma metodologia, foi tudo que aconteceu junto com os meninos da universidade (grupo de pesquisa).

Pesquisadora: E a aceitabilidade como foi?

Entrevistada 1: Então na diretoria de administração, que foi a estruturação da seção de gestão de terceirização, foi bem aceito, os fiscais de contratos que tinham essa atribuição bem onerosa, digamos assim, eles ficaram bem satisfeitos, ficou tudo centralizado lá, foi bem aceito, assim, passou um período de estruturação mesmo, até deslocar o servidor, porque foi extinto um núcleo que era um setor de conta vinculada que ficava subordinado a diretoria de orçamento e finanças e o servidores, teoricamente, passaram para lá. Então, sim, teve um período de readaptação, já que um não queria ir pra lá, então ocorreu uma triangulação de servidores para poder estruturar, mas está se ajustando e está funcionando bem. Houve uma boa aceitação.

Na área finalística, por mexermos na arquitetura do organograma, foi um pouco sensível, então houve resistência, principalmente da gestora. A aceitação não foi muito boa, mas está funcionando.

Pesquisadora: Você já tinha começado a falar das maiores dificuldades na implementação, tem alguma outra que gostaria de adicionar, além da resistência?

Entrevistada 1: A grande dificuldade mesmo é a resistência. Fazer os gestores, principalmente a alta administração, entender os benefícios da transformação dos processos. Agora mesmo a gente vai procurar implementar uma melhoria no processo de aquisição de bens e serviços e eu estou buscando outra forma de passar isso para o presidente atual, que não era o presidente da época, então houve uma orientação da presidência para que eu

resumisse, colocasse de outra forma, para apresentar pra ele principais problemas e os benefícios de transformar o processo. Então eu estou trabalhando nisso agora, buscando novos dados de processos críticos que estão deficientes por não implementar essas melhorias que a gente percebeu nos *benchmarking* e que estão precisando atualizar com certa urgência. Então eu estou trabalhando nisso agora. Tentando tornar as coisas mais fáceis de serem entendidas pela alta administração.

Pesquisadora: Quais eram as expectativas com a implementação de gestão de processos nesses setores específicos?

Entrevistada 1: As expectativas na área judiciária eram de que haveria muita resistência, como aponta a própria teoria mesmo da literatura de gestão de processos, com relação à reestruturação organizacional. É a resistência por contes de pessoal, é aquela visão de que vai haver perda de poder dos gestores, esse tipo de coisa, então é complicado.

Pesquisadora: E expectativa de melhoria?

Entrevistada 1: Em relação ao setor de gestão de contratos de terceirizados a gente tinha uma expectativa boa, conforme realmente ocorreu, e estou com muita expectativa também em relação a esse processo de melhoria de compras que a gente está levando para administração agora. A área quer muito a melhoria, quer muito transformar o processo porque entende que precisa e que vai melhorar muito o trabalho, para a instituição com um todo, então, a expectativa é muito boa. Quando as áreas entendem os benefícios da transformação, fica muito mais fácil a obtenção de sucesso na transformação dos processos.

Pesquisadora: Na área judiciária era a mesma expectativa de melhoria no setor, a partir da estruturação?

Entrevistada 1: É, era uma expectativa de melhoria organizacional, mas a expectativa da resistência existia muito forte mesmo, já era esperada.

Pesquisadora: Quais foram os pontos fortes para o sucesso da implementação?

Entrevistada 1: Os ponto forte foi o patrocínio da alta administração. O presidente do tribunal levou ao plenário, a portas fechadas ele fez uma reunião com os ministros (colegiado). Ele teve uma reunião com a gente, pediu para que nós elaborássemos uma apresentação bem clara das mudanças, a gente elaborou uma apresentação bem objetiva e com bastante clareza, fundamentada, e ele mesmo passou todo esse trabalho aos ministros, para que eles entendessem o quanto era necessário e os benefícios que a organização teria.

Pesquisadora: Agora nós vamos passar para o modelo que eu já tinha feito com você, só vou refazer pelo avanço que houve na implementação.

Sobre o redesenho dos processos: A organização possui uma equipe específica responsável por redesenhar os processos, considerando a estrutura organizacional?

Entrevistada 1: Possui o escritório de processos. Assim, ainda é só eu que faço parte do escritório, mas provavelmente eu vou ter outro servidor que está vindo compor o escritório também, nesse mês ainda ele vai tomar posse, então já vão ser duas pessoas. Nesse mês ainda vai ter, já está certo, se quiser colocar vai ficar mais atualizado, hoje só tem eu, mas vai ter, tem uma pessoa que está vindo em novembro. Se essa pessoa que vier agora em outubro não se encaixar nessa área, a outra vem então de qualquer forma eu vou ganhar uma pessoa no escritório.

Pesquisadora: A organização considera vários critérios ao redesenhar processos de negócios, como o arcabouço legal e sistemas?

Entrevistada 1: Sim, integralmente.

Pesquisadora: A organização possui uma metodologia específica usada para redesenhar os processos?

Entrevistada 1: Tem, tem a metodologia sim.

Pesquisadora: Existe alguma técnica utilizada pela organização para redesenhar seus processos de negócios?

Entrevistada 1: Sim, já existe.

Pesquisadora: Existe alguma ferramenta ou software específico usado pela organização para redesenhar os processos?

Entrevistada 1: Bizagi.

Pesquisadora: A organização define claramente o modelo do processo “to be”? No caso, vocês fazem o redesenho?

Entrevistada 1: Sim.

Pesquisadora: Na implementação, os processos de negócios redesenhados em andamento na organização se encaixam de acordo com o modelo planejado?

Entrevistada 1: Sim.

Pesquisadora: Existe algum gerente específico para controlar as mudanças contínuas nos processos?

Entrevistada 1: Então, nós colocamos, isso está formal, mas se está funcionando mesmo, não sei.

Pesquisadora: A cultura da organização apoia a implementação dos processos?

Entrevistada 1: Parcialmente.

Pesquisadora: Existe alguma ferramenta usada para suportar a automação?

Ainda não há automação?

Entrevistada 1: Não. Não tem.

Pesquisadora: Há sistemas de informatização e automação relacionados aos processos redesenhados?

Entrevistada 1: Sim, um sistema de tramitação de documentos e o sistema de processos judiciais.

Pesquisadora: Nós vamos entrar em monitoramento e controle de processos.

A organização possui uma equipe específica na estrutura, responsável por monitorar e controlar o processo de negócio?

Entrevistada 1: Não.

Pesquisadora: Essa parte de monitoramento e controle ainda não é o escritório que faz?

Entrevistada 1: Então, depende muito da área. A questão é que a gente está no nível de maturidade muito incipiente, ainda estão acontecendo as implementações e o escritório está muito desestruturado, então eu não tenho uma sistemática ainda de monitoramento e controle desses processos. A intenção é começar a implementar a medida que os novos processos forem sendo implementados, mas ainda não temos essa realidade.

Pesquisadora: Os processos de negócio redesenhados em andamento reduzem a carga de trabalho na organização?

Entrevistada 1: Sim, os de terceirização reduzem. Eu estou me baseando no pouco que a gente implementou.

Pesquisadora: Há transparência na execução de *case* de sucesso para toda a organização? Ou seja, é possível ser monitorada, analisada e controlada por toda a organização?

Entrevistada 1: Não. A gente pode colocar a fase dois, ainda em fase de planejamento, porque eu pretendo fazer isso tudo, ter uma visão muito importante de monitoramento e controle, mas a gente ainda não está conseguindo fazer, seja por falta de estrutura ou pela própria falta de implementação ainda dos processos.

Pesquisadora: A divisão de trabalho prevista nos processos está funcionando bem em todos os níveis de hierarquia da organização?

Por exemplo, as divisões foram feitas a partir dos processos, ou então, a funcional que foi feita também na área judiciária estão funcionando bem?

Entrevistada 1: Assim, acredito que sim. Vamos dizer que sim, está funcionando.

Pesquisadora: A organização avalia problemas que surgem durante a fase de análise de processos?

Por exemplo, enquanto estavam fazendo a análise e o redesenho, surgiram alguns problemas que vocês foram avaliando?

Entrevistada 1: Sim.

Pesquisadora: A organização avalia novos problemas que podem surgir devido a implementação de novos processos de negócios?

Entrevistada 1: Podemos dizer que sim.

Pesquisadora: Existe alguma medida de *Business Intelligence* - processo de coleta, organização, análise de dados - que ajude a organização a monitorar e controlar a execução dos processos?

Entrevistada 1: Tem como ferramenta o próprio sistema de tramitação de documentos, que tem alguns relatórios.

Pesquisadora: Eles são usados para analisar os processos?

Entrevistada 1: Sim. Exatamente esse processo de... Aliás, teve um mapeamento que eu realizei na seção de protocolo que eu utilizei esses relatórios do sistema de tramitação de documentos. Não é nada muito robusto, digamos assim, mas se encaixa aqui no conceito.

Pesquisadora: Então você julgaria o que essa fase?

Entrevistada 1: Pode ser o quatro.

Pesquisadora: A organização realiza uma avaliação para satisfação dos fornecedores?

Entrevistada 1: Não.

Pesquisadora: E satisfação dos clientes com os processos?

Entrevistada 1: A gente não chegou nesse nível ainda.

Pesquisadora: Então finalizamos! Muito obrigada pela entrevista!

APÊNDICE D – ENTREVISTA III – PROCESSOS DE CONCESSÃO DE LICENÇA MÉDICA E PAGAMENTO DE AUXÍLIO SAÚDE

Pesquisadora: Você pode se apresentar, por favor?

Entrevistado 2: Eu sou supervisor da seção de instrução de processos de pessoal da ativa. Nome grande para uma seção que tem por atribuição analisar todos os direitos e deveres de servidores da ativa, do quadro da organização pública tanto magistrado, quanto servidores.

Pesquisadora: Quais processos do setor que passaram pela metodologia?

Entrevistado 2: Foram dois processos, um de auxílio saúde, pagamento de auxílio saúde para ser mais específico, e concessão de licenças médicas.

Pesquisadora: Como foi a introdução de gestão de processos no setor pela equipe responsável?

Entrevistado 2: A equipe responsável fez um estudo e nós propomos algumas alterações, muito com base nas conclusões que eles tiraram sobre excessos de instâncias administrativas que tomam contato com processo, quantidade de tempo que o processo fica na seção e quantidade de procedimentos que são adotadas para chegar ao resultado final que o processo pretende.

Pesquisadora: Houve alguma resistência por parte da equipe?

Entrevistado 2: Houve uma aceitação boa! Pela equipe que você fala, são os superiores ou nós aqui dentro do setor?

Pesquisadora: Pela equipe do setor mesmo.

Entrevistado 2: A equipe do setor nunca teve nenhuma resistência. Ao contrario, foi um alívio que conseguimos fazer essas mudanças. Há muito tempo que já queríamos.

Pesquisadora: E as mudanças foram fáceis de serem feitas?

Entrevistado 2: Foram, muito por conta do apoio das conclusões, do grupo de trabalho, que conseguiram passar de uma forma mais tranquila pela administração superior.

Pesquisadora: Quais eram as expectativas com a implementação das gestões de processos?

Entrevistado 2: A expectativa era que nos permitissem ganhar tempo, ganhar produtividade para outros processos, outros tipo de demandas que não essas que foram alteradas. Porque o tipo de alteração que houve foi uma espécie de automatização, que era pagamento do auxílio saúde. Com a automatização esse processo desapareceu do nosso fluxo, ele não existe mais, e

isso permitiu com que a gente tivesse mais atenção com outros processos que são mais importantes e que precisam de intervenção humana para serem trabalhados.

Pesquisadora: Alguma parte desse processo ainda é percorre aqui na seção?

Entrevistado 2: Por enquanto, sim. A gente só verifica... Auxílio saúde é um benefício que varia de acordo com a faixa etária, então o que a gente faz é verificar. A gente verifica se alguém está mudando de faixa etária. Se mudar de faixa etária, a gente comunica a folha de pagamento pra alterar o valor, se não, não fazemos nada. Basicamente é só isso.

Pesquisadora: Com relação as expectativas iniciais e as que foram realmente atendidas, houve de fato uma melhoria? Essas expectativas iniciais elas foram atendidas?

Entrevistado 2: Foram atendidas, em partes, em relação ao auxílio saúde foram totalmente atendidas, em relação a licença para tratamento de saúde, aí elas não foram adotadas todas as sugestões, e aí sim eu diria muito por conta da tradição, de como se dá o tipo de processo na instituição. Qual era a proposta que inclusive em outros tribunais tem esse mesmo procedimento? Era que a licença para tratamento de saúde fosse concedida pelo serviço médico, não aqui na diretoria de pessoal. Isso não foi feito, porém foram cortadas algumas instâncias de tramite. Hoje em dia, quem concede esse tipo de licença, até 30 dias, é o próprio supervisor, sou eu mesmo que concedo, porque foi entendido que é um procedimento mais burocrático, não tem chance de equívocos, ele já chega praticamente concedido, porque depende muito da avaliação do atestado médico e da perícia, que é feita lá no serviço médico. Então a expectativa que eu tinha também era que fosse concedido por lá, porque aqui a gente não faz mais nada, é só elaborar um despacho e assinar. É basicamente isso que é feito aqui.

Pesquisadora: Naquele caso menor que cinco dias não precisava de perícia, era só o atestado que ele era validado, certo?

Entrevistado 2: Sim.

Pesquisadora: Esse caso vocês já conseguem fazer aqui?

Entrevistado 2: Não, continua sendo assim, eles têm que validar o atestado médico, porque aí é uma análise documental de especialidade da área. Se fosse para outro lugar do tribunal ele realmente não seria possível, aí a gente continua concedendo mesmo que seja um dia, dois dias, três dias, quatro dias, cinco dias... A gente continua concedendo, só que quem concede agora sou eu, para no supervisor não precisa mais seguir trabalho nas instancias administrativas, antigamente estava na diretora de pessoal, ou seja, então foram eliminados duas instâncias administrativas a diretora de pessoal e a coordenação. Que é na nossa divisão aqui administrativa é seção, coordenação, diretoria. Aí foi eliminada a diretoria e a coordenação, e a seção faz a concessão direta.

Pesquisadora: Quais foram as maiores dificuldades durante a implementação desses processos?

Entrevistado 2: Para fazer essas alterações dependia de alteração de regulamento e aí precisava passar pelas instâncias superiores, inclusive assessoria jurídica, que assessoram as autoridades que são diretoras gerais e o ministro presidente. Foi preciso de toda essa análise deles para poder implementar, demorou um pouco, demorou bastante até. Demorou mais de ano e foi implementado agora nesse segundo semestre de 2019, o processo de auxílio saúde.

Pesquisadora: Além da questão do regulamento, houve alguma outra dificuldade com relação a implementação?

Entrevistado 2: Que eu saiba, não. Só em relação a concessão da licença que houve resistência para que o serviço médico não fosse a autoridade que concedesse a licença efetivamente. Aí optou por manter a concessão aqui na diretoria de pessoal e eliminaram algumas instâncias para facilitar. A resistência foi em relação a isso.

Pesquisadora: Quais você considera os pontos fortes para o sucesso da implementação?

Entrevistado 2: Eu percebi que o apoio do grupo de trabalho (universidade) fez diferença, se fosse a gente sozinho propondo algo assim, talvez não fosse aceito. Além disso, a gente localizou e adotou o procedimento que já era realizado em outros lugares, principalmente dentro do tribunal de contas, o da União e o daqui do Distrito Federal. Eles já faziam procedimento de pagamento de auxílio saúde, desse modo que a gente propôs e isso facilitou bastante, porque já é um exemplo, já é um órgão de controle, isso já dá uma mudança de ânimo e de visão nas pessoas que são os responsáveis por regulamentar os procedimentos. E quanto a concessão de licença médica... Mesmo que seja um procedimento que o STF já adota (o próprio serviço médico fazer a concessão da licença), mesmo assim não foi aceito.

Pesquisadora: Houve redimensionamento de pessoal com relação a esses processos?

Entrevistado 2: Não.

Pesquisadora: E reestruturação organizacional houve também?

Entrevistado 2: Também não.

Pesquisadora: Vamos para a aplicação do modelo avaliativo.

Os processos redesenhados em andamento se encaixam de acordo com o modelo planejado?

De acordo com o que foi redesenhado de fato?

Entrevistado 2: Não 100%.

Pesquisadora: Então o mesmo de auxílio saúde?

Entrevistado 2: Pois é, o que faltava para o auxílio saúde: A gente queria que no sistema de recursos humanos que a gente tem, só fosse necessário cadastrar o beneficiado e ele

identificaria imediatamente o valor a ser pago, mediante os parâmetros que a gente tem em regulamento, que é faixa etária, como eu te falei, e o valor que ele paga lá no plano de saúde. A gente não tem essa mudança no sistema, o que a gente tem é um lançamento que a gente faz em folha de pagamento. Foi conseguido algo semelhante, muito semelhante, mas não está 100% igual, não está 100% do que era planejado. Esse é um lançamento que ele fica com valor fixo até que alguém retire. Na prática automatizou.

Entrevistado 2: Sim, principalmente conduzido. E é por isso que eu disse que a gente ainda verifica a faixa etária das pessoas, porque se precisar mudar de valor a gente tem que informar, tem que mudar o valor.

Pesquisadora: Existe algum gerente específico para controlar mudanças que venham a acontecer nesse processo?

Entrevistado 2: Não, a gente não faz nada disso. Porque na verdade como nós somos a seção responsável por pagamento e lida com o benefício, com o direito em si, então alterações naturalmente sempre recaem sobre a seção, então sempre a iniciativa tem que partir da gente, e sempre parte da gente.

Entrevistado 2: A gente não é formalmente, não é formalmente um gerente de processo e não tem um específico, é a seção como um todo que vai sugerir a alteração necessária.

Pesquisadora: A cultura da organização apoia a implementação desses processos que foram feitos aqui?

Entrevistado 2: O apoio mesmo, como eu nunca participei de reuniões, não conversei tanto com o pessoal da administração mais alta, eu não sei que tipo de resistência houve por lá. Mas eu percebi certa insegurança em relação ao pagamento do auxílio saúde ser automatizado, sem uma apresentação de um comprovante de pagamento mensal, isso que eu percebi, mas aí o que a gente buscou mostrar foi que o risco era muito baixo, que o valor também é baixo e que a gente vai fazer dois recadastramentos anuais, semestrais, que vai verificar se naquele semestre foram realizados os pagamentos daquele plano de saúde.

Pesquisadora: Existe alguma ferramenta utilizada para suportar a automação que foi feita?

Entrevistado 2: Sistema gestão de recursos humanos. Se houve alguma automação? Ele é usado para isso, não é autônomo, ele é automatizado, mas com aquelas necessidade de iniciativa de um ser humano para informar, eventualmente, informar uma alteração de valor.

Pesquisadora: Há sistemas de informatização ou automação relacionados aos processos redesenhados?

Tem o sistema de gestão de recursos humanos... E o sistema de tramitação de documentos é utilizado também nesses processos?

Entrevistado 2: Em automação não.

Pesquisadora: Em informatização no caso?

Entrevistado 2: Só informatização. O processo caminha pelo sistema de tramitação de documentos.

Pesquisadora: O sistema de tramitação de documentos e o sistema de gestão de recursos humanos são integrados?

Entrevistado 2: Não são.

Pesquisadora: Agora nós vamos para a parte de monitoramento e controle.

A organização possui uma equipe específica responsável por monitorar e controlar os processos?

Entrevistado 2: A iniciativa acaba sendo a iniciativa nossa (seção).

Pesquisadora: Os processos redesenhados em andamento reduzem a carga de trabalho?

Entrevistado 2: Sim, reduziu.

Pesquisadora: Mas ainda existe a possibilidade de melhorar os processos para reduzir mais ainda?

Entrevistado 2: Existe. Já está... Se não está 100% de como queria está, pelo menos, 90%, então ainda existe para melhorar. Reduzem muito, fazem muita diferença, mas ainda podem melhorar um pouquinho mais.

Pesquisadora: Há transparência na execução desses processos?

Entrevistado 2: Sim.

Pesquisadora: No caso é possível ser monitorado, analisado e controlado por toda a organização?

Entrevistado 2: Ele é um processo público, todos podem ter acesso, se quiserem consultar podem ter acesso.

Pesquisadora: E com relação aos processos que foram mapeados e redesenhados mesmo? O desenho deles.

Entrevistado 2: O desenho... Bom não sei, não por ser questão de restrição, mas onde que está esse desenho? Tem repositório? Não conheço.

Pesquisadora: Então ele é público, todos podem verificar o processo. As divisões de trabalho previstas nos processos estão funcionando bem?

Todos os níveis da hierarquia?

Entrevistado 2: Está. Tudo caminhando.

Pesquisadora: A organização avalia problemas que surgem durante a fase de análise de processo?

Por exemplo, no momento em que vocês estão... Em algum momento que vocês analisam o processo que está sendo feito, como ele está sendo feito, vocês costumam avaliar? Ou propor melhorias?

Entrevistado 2: Sim, mas você fala formalmente?

A gente que está lidando com isso sempre está observando.

Pesquisadora: Vocês já fizeram alguma alteração desde que foi implementado?

Entrevistado 2: Não, só estamos aguardando alterações que já eram previstas, que ainda não chegou aos 100%, como eu te falei, fora isso, em relação a esses processos parece que não há, pelo menos por hora, melhorias a serem realizadas, além das que já eram previstas.

Pesquisadora: Durante a implementação houve algum auxílio do escritório de processos?

Entrevistado 2: Eles foram gestados... Eu não diria no escritório de processos, mas época em que o grupo de trabalho estava aqui.

Pesquisadora: Desde então não houve o auxílio dessa área?

Entrevistado 2: Não, desde então não.

Pesquisadora: Existe alguma medida de *business intelligence*, no caso, coleta de dados, análise, relacionados aos processos?

Entrevistado 2: Não.

Pesquisadora: A organização realiza uma avaliação de satisfação dos fornecedores?

Entrevistado 2: Não tem fornecedores. Existem consumidores, clientes, que são os próprios servidores e magistrados.

Pesquisadora: E com relação há alguma pesquisa de satisfação com relação a eles?

Entrevistado 2: Pesquisa de satisfação não.

Pesquisadora: Mas uma avaliação de como eles tem verificado o processo?

Entrevistado 2: O que é que a gente verifica: É a quantidade de solicitações e reclamações que chegavam antigamente e agora desapareceram. Não existe algo positivo assim para alguém falar: "Olha está tudo muito bom aí", mas a gente sabe que parou de ter demanda de: "cadê o valor total?" "Cadê meu valor?" "Não foi isso que eu entrei" "Vai dar tempo de entrar em folha" "Não entrou".

Pesquisadora: Finalizamos. Muito obrigada!

APÊNDICE E – ENTREVISTA IV - ESTRUTURAÇÃO DE SETOR E PROCESSOS RELACIONADOS À GESTÃO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO

Pesquisadora: Vocês podem se apresentar, por favor?

Entrevistado 3: Eu sou supervisor da área de gestão de terceirização. O estudo do grupo de trabalho propôs a criação da área de gestão da terceirização e eu sou supervisor dessa seção que foi criada a partir desse estudo.

Entrevistado 4: E estou na coordenação de gestão de contratos. E aí não somente de terceirização, vários outros.

Pesquisadora: Primeiramente eu gostaria de saber como que foi a introdução da gestão de processos aqui na área de vocês.

Entrevistado 4: Nós fizemos uma unificação. Os contratos de terceirização passaram a ser coordenados e supervisionados por um setor específico. Além desse trabalho, esse setor também absorveu a competência de fazer a análise e gestão de conta vinculada. A liberação dela é feita sempre pelo diretor geral via ofício encaminhando ao banco para que, no caso, a empresa que é a dona do recurso especificamente, possa fazer esse levantamento.

Pesquisadora: Além da criação da seção houve algum outro processo que foi implementado aqui? Ou na seção de terceirização?

Entrevistado 3: Na seção de terceirização a gente criou a seção e trouxe do setor financeiro a parte da liberação da conta vinculada. A outra parte, a que estava no estudo, que era repactuação, essa parte ainda permanece com o controle interno. Quando o tribunal fez a criação da seção, optou por permanecer a área de estudo de repactuação com controle interno e a gente incorporou a parte que estava na outra seção, que era análise da conta vinculada, então a gente faz a fiscalização, retenção e a liberação da conta vinculada.

Entrevistado 4: É mas a esse respeito, só pra dar uma acrescentada, aqui mesmo na unidade todas as vezes que tem pedido de repactuação de contratos de terceirização, nós fazemos um filtro antes para que, quando esse processo é remetido para o controle interno, ele vá praticamente sem qualquer vício. Ele já está totalmente ajustado, até para reduzir o tempo de atendimento desses pedidos de repactuação. Então essa é uma forma, uma metodologia, que nós adotamos aqui para poder diminuir a demora no retorno, já que uma das reclamações das contratadas é que esse fluxo era muito demorado, então a gente está tentando filtrar exatamente com a expertise da equipe no sentido de diminuir esse tempo.

Pesquisadora: Aquilo que foi mapeado e redesenhado foi implementado? Ou só parcialmente?

Entrevistado 4: Essa parte ficou ainda meio que pendente. O controle interno ainda manteve com ele essa atribuição e por conta disso a gente está fazendo o que nos foi passado. A partir dessa implementação nós passamos a absorver os contratos que antes eram distribuídos em todo o tribunal, entre várias pessoas, então nós conseguimos sistematizar para a gente ter um controle, ter padrões de execução, padrões de visualização e padrões de fiscalização, que permitam a nós ter um controle mais eficiente e reduzir riscos em relação a esses contratos.

Pesquisadora: Nos contratos de que eram administrados por outras áreas, tinha alguém específico para cuidar desses contratos? Agora estão todos centralizados aqui?

Entrevistado 3: As outras áreas participam com uma área de acompanhamento, eles fazem a parte técnica. Se for um contrato que envolve o centro de informática, tem terceirizado do centro de informática, o pessoal do centro de informática comunica a qualidade do serviço e a parte técnica afirma se o serviço foi efetuado, nos comunica e aqui (setor de gestão de terceirização), a gente aqui faz análise de documentação e prepara o pagamento. A parte de administrativo do contrato é com a gente.

Entrevistado 4: É um trabalho que a gente fez uma divisão e tem uma parte de ação exclusiva da seção e outra com colaboração, por conta de especificidade, das áreas.

Pesquisadora: Como foi realizada a introdução da gestão de processos no setor pela equipe responsável?

Entrevistado 4: Nós tivemos implementações, digamos assim, parciais. Não vieram todas de uma vez, até porque nós precisávamos primeiro situar a equipe, mas o projeto deu abertura para solicitar mais ajustes que não estavam no escopo do grupo de trabalho. Nós estamos inclusive pedindo para que o controle interno audite esses contratos (de terceirização) para nos permitir, como os fiscais atuantes no momento, ter uma percepção das pendências que ficaram com relação ao contrato e a gente possa corrigir, a gente aguarda só uma sinalização do controle interno em relação aos contratos do período em que essa fiscalização não era feita por nós.

Entrevistado 3: A implementação ocorreu através de um ato da presidência.

Entrevistado 4: Houve participação do grupo de trabalho até o momento em que a implantação foi normatizada. Uma vez normatizadas essas atribuições, essas execuções, elas passaram para a equipe, e aí o que acontece? A gente tem tentado realmente padronizar e uniformizar essa forma de agir, para que a gente consiga realmente ir aperfeiçoando essa técnica e diminuir a possibilidade de falhas na execução desses contratos. Aí a gente tem

trabalhado no sentido de se antecipar determinadas situações que poderiam ocorrer, no primeiro momento. A gente tem tido alguns sucessos, mas a gente sabe que é uma situação que tem variados casos isolados e processos mais antigos.

Entrevistado 4: A gente tem tentado, sempre que possível, antecipar os problemas que a gente já vivenciou em algumas etapas. A gente está tendo alguma dificuldade por termos alguns processos que são antigos e que ainda tem efeitos para equipe de fiscalização, então a gente precisa acompanhar os processos atuais, e aí onde eu digo que a gente está tentando buscar um padrão de trabalho, mas em relação aos processos que são mais antigos eles têm diversas formas de tratativas e fiscalização que acaba trazendo dificuldade pra gente tentar ajustar. Os grupos que antes trabalhavam com isso tinham exatamente essa percepção da dificuldade, já que eles não dominavam a forma como deveriam desenvolver esse trabalho e no fim a parte desse serviço ficou meio que perdida e aí agora o que nós que temos que fazer.

Nós temos que reestruturar o processo, e isso demanda tempo, nós temos que fazer todo um trabalho de sistematização, nós temos que fazer todo um levantamento pra que nós possamos, ao final, conseguir atender principalmente a demanda do contratado, que se tratando de conta vinculada a gente tem “mil e uma dificuldades”, já que a gente só paga aquilo que for efetivamente comprovado, aí tem processos que a ordem como ele está dificulta muito e tem que ir trabalhando para resolver essas situações. Os processos atuais, não. A gente tem tentado buscar um racional que permita, para o futuro, ter condições de fazer isso de uma forma mais célere, mais adequada e com menor risco em relação a essa contratação. Em relação à equipe não, a gente até que a gente recebeu bem essa ideia.

Entrevistado 3: O setor implementado já estava desenhado, só que não era uma seção, então, por questões administrativas, ele não foi implementado, mas quando veio o estudo do grupo de trabalho foi já pra finalizar essa ideia.

Entrevistado 4: Ou seja, a ideia já existia. A gente já estava trabalhando com essa ideia, mas ela não era uma ideia normatizada. A normatização ela se deu pelo convencimento da administração, em função dos estudos que foram apresentados pelo grupo de trabalho e da própria dinâmica de outros órgãos. A partir desses estudos, que permitiram a administração entender que, talvez, realmente fosse melhor fazer essa união. E aí foi onde a gente imaginou que se você tem pessoas com melhor qualificação, a tendência é que os trabalhos comecem a ser mais bem executados e que os resultados sejam mais eficientes, até em termos de produtividade mesmo. Acho que traz mais resultado.

Pesquisadora: Sim, realmente. Sobre a expectativa de melhoria dentro do setor?

Quais eram as expectativas com a implementação e o que necessitava de melhoria? Vocês já citaram umas que era a criação de um setor que centralizasse tudo e também a padronização de processos gerais. Tem algo mais que você gostaria de citar?

Entrevistado 3: Além disso, a gente só está planejando, está dando sequência, estamos alinhando, estamos pegando os processos e estudando, cada processo é um processo, aí tem algumas coisas que são do passado, tudo a gente está resolvendo, mas a expectativa é boa, que a gente acredita que vai conseguir cumprir a função de manter o setor cuidando desses processos, reduzindo risco de ter algum problema com esses contratos.

Pesquisadora: Algumas das expectativas que vocês tinham no início do projeto, quando começaram os estudos e a implementação, já se mostraram atendidas?

Entrevistado 4: Por atuar nessa questão contratual já há algum tempo, eu vi em relação a própria forma como hoje nós estamos tratando, nós já tivemos alguns pedidos de repactuação que eles realmente foram muito rápidos, comparando com aquilo que nós vivemos e vivenciamos no passado, então, eu acho que isso já foi um ganho, foi algo positivo. E de modo semelhante, também nós tivemos recentemente alguns pedidos de liberação de valores retidos em conta vinculada que a dinâmica, e até mesmo aquela divergência que tinha de setores, porque antes tinha um setor que cuidava tinha a interpretação de um jeito e hoje não, nós unificamos esse entendimento à própria legislação e o entendimento hoje está bem sedimentado e uniformizado entre todos da equipe. Então isso, pra mim, foi algo que a gente entendeu como algo positivo do ponto de vista da própria gestão do contrato e do administrado, que também vê na administração um pouco mais de responsabilidade e retorno, então esse retorno que a gente dá pra ele, eu entendo que é positivo, já que eles veem com mais seriedade a própria tratativa que o contratante está dando em relação a eles nesse sentido, então eu vi como algo positivo.

Entrevistado 3: Bons contratos do tribunal que não estavam aqui (na seção implementada), depois que passou pra cá a gente também conseguiu conduzir uma solução melhor, como essa é a seção que cuida, que é a seção que faz a licitação, faz os contratos, a gente consegue alinhar isso melhor. Em uma nova contratação, a gente tem que está planejando a contratação de brigadista e a gente já trouxe a equipe de planejamento, a gente faz a parte administrativa e o pessoal técnico está fazendo os estudos técnicos... A gente só vai coordenando e a gente acredita que vai sair um projeto melhor, já vai ser mais fácil licitar e vai ser mais tranquilo para executar depois, porque a gente vai está mais alinhado, porque a parte técnica lá é muito tranquila para fazer a parte técnica, mas existe alguma dificuldade na parte do administrativo.

Entrevistado 4: Outra dificuldade que a gente percebeu, e aí eu vi também, é em função do descumprimento de obrigações contratuais, então a forma antes era meio indisciplinada, se esse é o termo mais adequado, mas a forma era menos eficiente em relação a própria condução do contratado com relação ao seu contrato, para o que acontece com o melhoramento de padrões. A gente tem tido mais sucesso do ponto de vista do retorno da contratada, então quando ela falha no cumprimento de alguma obrigação nós estamos atuando de uma forma mais rápida, mais pontual e aí ela já percebe que a gente está tomando as medidas e ela é realmente um pouquinho mais ágil, tenta corrigir, e já tivemos casos aqui em que, infelizmente, tivemos que romper um contrato com quatro meses por conta de descumprimento contratual e eu diria que romper dentro de uma razoabilidade, dando a esta contratada todo o direito de defesa, de todos os seus aspectos legais... E a gente conseguiu porque ela, realmente, não estava atendendo, e ela mesmo reconheceu que foi uma falha dela e ela não conseguia cumprir esse contrato. É um ganho já que você vai direcionar o contratado de que a administração, pelo menos do tribunal, tem trabalhado no sentido de tornar a coisa mais profissional, então eu vejo isso como um ganho também.

Pesquisadora: Quais foram as maiores dificuldade durante a implementação dos processos redesenhados? Ou então a estruturação da área mesmo?

Entrevistado 4: Eu diria que as maiores dificuldades aqui está no grande temor na fiscalização de contrato, por conta de repercussões que tem ao longo da vida profissional do servidor, então muitas pessoas tem dificuldade em aceitar, em querer compor equipe, então, por exemplo, a gente está com uma equipe hoje de pessoas, a depender da situação, a depender de alguma mudança de posicionamento da própria administração. Pode ser que algum ou outro membro da equipe entenda que não valha a pena para ela ficar, porque é uma situação que ela está sempre envolvida em um risco e que nem todos os servidores estariam dispostos, e aí o que acontece você muitas vezes pegar pessoas que não tenham o time, ou não tenham vocação para aquele serviço, acaba que isso traz pra administração um trabalho mais complicado, então eu vejo que talvez seja a principal dificuldade.

Entrevistado 3: Nessa área que tem muita empresa, então a gente tem muita dificuldade de alinhar a proposta para as empresas de prestação de serviços. Às vezes dá um trabalho, mas um trabalho natural do mercado. É uma dificuldade do mercado, o mercado de terceirização para o serviço público tem certa dificuldade inerente ao mercado.

Pesquisadora: Com relação aos processos, em si, vocês não tiveram dificuldade na implementação?

Entrevistado 3: Estamos com dificuldade porque como era um processo que estava espalhado em vários locais e a gente trouxe pra cá, então a gente está trabalhando nesse processo, um processo de cada vez. A conta vinculada tem contratos que acabaram há quatro anos, a gente tem empresa que tem 1 milhão na conta, temos empresas que tem 500 mil, tem empresa que tem 600 mil.. Como no passado isso não estava muito alinhado como o tribunal ia liberar, não só no tribunal, mas em outros órgãos que também tem essa dificuldade, então a gente tem contrato que estamos batendo cabeça em como a gente alinha e como a gente consegue botar no processo que a empresa comprovou e como que ela pode pegar isso de volta, então tem alguns processos que estão parados, a gente está trabalhando em cima disso, mas ainda é dificultoso, em função do passado, agora do presente para frente a gente acredita que já está tranquilo, que já estamos conseguindo alinhar. O nosso problema está com o passado, o presente, a partir de agora a gente está tranquilo.

Entrevistado 4: O que realmente está no passado é que como eram muitas pessoas atuando e cada um com atuações divergentes, você não consegue saber como é que as coisas estão estruturadas, e para você fazer liberação, especialmente de saldo de conta vinculada, você tem que comprovar que todos os fatos geradores aconteceram e acontecido da outra parte houve a liquidação, a gente até presume que foi feito realmente o pagamento e que as empresas cumpriram a obrigação delas, até porque entendemos a fiscalização da época só liberou o pagamento de nota fiscal porque houve uma comprovação e, se não houve a comprovação, houve, pelo menos, uma notificação a empresa para que ela cumprisse em algum momento. A gente precisa materializar isso, até porque eu preciso dar segurança ao coordenador de despesa de que realmente houve uma conferência e eu também vou lá assinar, juntamente com os demais membros aqui, confirmando que lá existe esse documento e que existe esse papel e que aquele ato ali foi um ato perfeito, porque do contrário a gente está colocando em risco todo o grupo, e aí é onde eu digo que boa parte das pessoas teme (o setor), porque tem situações ali que se você simplesmente não tem condições de ver e, se você não conhece como funciona, isso você cria certo temor. Tanto que nós já tivemos situações aqui dentro de pessoas que realmente ficaram doentes exatamente na fiscalização de contratos, pela pressão, ou por não entender como funciona ou a aplicação da legislação, ou não entender determinadas normativas para aquele tipo de serviço. Isso trouxe desconforto, esse desconforto gerou certo alvoroço, tanto que quando esses contratos caíram em outras unidades, o que a gente viu eram pessoas tentando de uma forma ou de outra se desvincular deles, era o servidor pressionando porque não tinha expertise, porque temiam estar fazendo uma coisa, ainda que de boa fé, mas temiam estar fazendo uma coisa que talvez não fosse a

coisa mais adequada a fazer. O problema maior é que além do trabalho de desenvolver, a gente tinha que ficar o tempo todo sendo consultor dos fiscais e de outras pessoas em função disso, ou seja, tomava o nosso tempo, tomava o tempo dele, então um retrabalho, então eu achei que nesse sentido a união na criação dessa unidade permitiu tirar um pouco desse peso, e aí sim quando eu falei da produtividade, a gente passa a ter maior porque nós estamos com pessoas com uma melhor vivência, umas pessoas que talvez estejam um pouquinho só mais sintonizadas ou, se não estão, pelo menos sabem que aquilo ali é o dever delas e aí passam a ter um comportamento diferente, o que antes não, a gente via lá algumas pessoas num medo terrível, então as vezes qualquer coisinha, por mais simples que tinham, o temor delas faziam com que elas ficassem fazendo consultoria, aí era acabava desviando a gente de outro trabalho que a gente tinha que desenvolver.

Pesquisadora: Com relação aos pontos fortes para o sucesso da implementação, quais vocês atribuem? Por exemplo, sem isso não daria pra fazer a implementação dos processos ou criar área.

Entrevistado 4: Eu acho que o ponto principal foi o próprio entendimento da administração, e quando eu falo administração realmente da alta administração, que entendeu como um ponto sensível, até por conta da outras unidades que também vivenciavam essa sensação e a sensibilidade dela em entender que, talvez, a melhor solução para a administração fosse a criação de uma unidade que centralizasse a gestão.

Pesquisadora: Então o apoio da alta administração foi essencial... Gostariam de apontar mais alguma coisa?

Entrevistado 3: Acho que o ponto forte é você conseguir perceber que contrato terceirizado é um serviço, mesmo que você tenha, nós temos hoje dezesseis contratos. Ele é um serviço comum, é um serviço que tem muitas características iguais. Como um todo, a possibilidade de sucesso é bem maior, porque você vê não um contrato, você vê dezesseis contratos, embora cada contrato seja um contrato, mas quando você vê dezesseis contratos você consegue trabalhar melhor.

Entrevistado 4: Até para estratificar dados, então se tem alguns dados que você precisa apresentar para os órgãos de controle, quando ele está centralizado fica mais fácil, porque quando ele está disperso até você conseguir todos os dados é uma dificuldade e aí é: Quem estaria imbuído dessa função?

Entrevistado 3: Para analisar dezesseis contratos não é suficiente pode ser dez, a medida que os contratos vão vencendo a gente vai analisando: esse contrato poderia ser uma licitação só? A gente começa a pensar nisso.

Pesquisadora: Houve redimensionamento de pessoal?

Entrevistado 3: Sim. Nossa unidade tinha quatro pessoas e passou a ser seis pessoas, quer dizer, a gente não aumentou muito, mas em compensação, assumiu todos os contratos.

Pesquisadora: De quatro para seis, né?

Entrevistado 3: Quatro para seis. Nesses seis, três em teletrabalho e três presencial. Isso também possibilita, como é um trabalho de fiscalização, possibilita o trabalho em teletrabalho, então tem uma equipe de fiscalização que cuida da parte administrativa, que é colada via sistema, aí é possível dimensionar o em teletrabalho.

Pesquisadora: A próxima parte é aplicação do modelo avaliativo. Os processos de negócios redesenhados em andamento se encaixam de acordo com o modelo planejado? No caso, foi implementado de acordo com o que havia sido redesenhado?

Entrevistado 3: Não completamente, porque faltou a parte da repactuação, na modelagem essa parte vinha pra cá também, mas ficou com a área de controle interno.

Pesquisadora: Então vocês diriam que foi parcialmente conduzido ou principalmente?

Entrevistado 4: Parcialmente.

Entrevistado 3: Parcialmente.

Pesquisadora: Existe algum gerente específico para controlar as mudanças contínuas nos processos da área?

Entrevistado 4: Sim.

Pesquisadora: A cultura da organização apoia a implementação dos processos que aconteceram aqui?

Entrevistado 4: Sim.

Pesquisadora: Existe alguma ferramenta para suportar a automação?

Entrevistado 4: Não. Quando a gente fala automação a gente tem, mas é por conta de outra questão, aí envolve tudo.

Pesquisadora: Seria em algum sistema específico?

Entrevistado 4: Não, não. O sistema que a gente, mas é um sistema de processo administrativo como um todo, não é exclusivo.

Pesquisadora: Administrativo como um todo tipo o sistema de tramitação de documentos?

Entrevistado 3: É, sim.

Pesquisadora: A seguinte pergunta era se sistema de informação, então vocês tem o sistema de tramitação de documentos, certo?

Entrevistado 4: Sim.

Pesquisadora: E eles estão relacionados a esses processos? Os processos são tramitados pelo sistema de tramitação de documentos?

Entrevistado 3: Todos os processos são tramitados dentro do sistema de tramitação de documentos.

Entrevistado 4: Todos os processos, desde a implantação do sistema de tramitação de documentos, são tramitados pelo sistema de tramitação de documentos.

Entrevistado 3: Qualquer ação dentro do processo é pelo sistema de tramitação de documentos.

Pesquisadora: A seguinte parte é sobre monitoramento e controle dos processos. A organização possui uma equipe específica da estrutura responsável por monitorar e controlar os processos?

Entrevistado 3: A própria unidade.

Pesquisadora: Os processos de negócios redesenhados em andamento reduzem a carga de trabalho?

Entrevistado 3: Veja só, se antes nós tínhamos seis contratos exclusivos aqui com o grupo de quatro pessoas e hoje nós passamos a ter dezesseis, então houve um aumento de produtividade e, automaticamente, a gente tem a expertise e a qualificação dessas pessoas focadas nesses produto, nesse serviço. Isso me permite entender que sim.

Pesquisadora: Nos casos que aconteceram aqui e foram redesenhados são transparentes para toda a organização? No caso, eles conseguem monitorar, analisar...

Entrevistado 3: Sim, pelo sistema de tramitação de documentos.

Entrevistado 4: O sistema de tramitação de documentos é pra todo mundo.

Pesquisadora: As divisões de trabalho previstas nos processos estão funcionando bem em todos os níveis de hierarquia?

Entrevistado 4: Entendemos que sim. Lógico que a gente está buscando aperfeiçoamentos, mas entendemos que sim.

Pesquisadora: A organização avalia problemas que surgem durante o momento que vocês estão analisando os processos?

Entrevistado 3: Sim, estamos trabalhando direto, verificou a gente está atuando.

Entrevistado 4: Por isso eu digo que hoje a empresa vai ter a sensação de que a administração tem funcionado, seja pro bem, seja pro mal. Quando eu falo bem é se ela prestando um bom serviço o retorno dela é, mas se o serviço dela não é muito bom ela sabe que a administração vai atuar e que isso pode trazer consequências pra ela.

Pesquisadora: Existe alguma medida de *business intelligence*, no caso, coleta de dados, monitoramento, que ajude a melhorar os processos?

Entrevistado 4: Se a gente for falar friamente, não, mas a gente tem que fazer alguns relatórios para dar informações para transparência.

Entrevistado 4: Não é algo sistematizado, mas como precisamos responder algumas informações a gente acaba criando.

Pesquisadora: A organização realiza alguma avaliação de satisfação dos fornecedores? No caso, por exemplo, as empresas contratadas.

Entrevistado 3: Não.

Pesquisadora: Mas existe algum planejamento para fazer isso?

Entrevistado 4: A gente, inclusive, está trabalhando com algo nesse sentido, porque, veja, não basta só eu ter uma satisfação a empresa precisa também e aí como em alguns serviços nós precisamos de uma forma ou de outra revelar a ela como anda a nossa satisfação em relação ao que ela nos presta, acaba que isso é feedback para ela e nesse momento é a oportunidade que ela tem para reverter essa situação e nos questionar também, eu entendo que sim, não da pra ser muito taxativo, mas a gente tem desenvolvido isso de forma gradual.

Pesquisadora: Há um planejamento e, de certa forma, é parcialmente feito em alguns momentos específicos?

Entrevistado 4: Exatamente.

Pesquisadora: A organização realiza uma avaliação com os clientes dos processos?

Por exemplo, as áreas solicitaram os processos?

Entrevistado 4: Sobre isso, inclusive antes de você chegar, era o debate que nós estávamos fazendo, exatamente por conta dessa situação a gente tem que fazer essa consulta sempre, até porque a atuação nossa é que vai permitir que o próprio demandante do serviço entenda que ele precisa responder positivamente e não se agarrar a certos mitos.

Pesquisadora: O que você diria como os mitos?

Entrevistado 4: Eu diria o seguinte... Às vezes quando a gente fala de terceirização, a tendência é as pessoas que recebem um serviço, e aí quando eu falo da terceirização de uma empresa, as pessoas focam muito em pessoas e muitas vezes o serviço não está sendo muito bem executado porque a pessoa acha que tem um protetor e este fator de proteção que acaba inibindo uma ação, então a nossa ação nesse sentido é para inibir isso e falar: “olha gente, acima das pessoas a gente está buscando o que a administração contratou, que é um serviço de qualidade”.

Então a gente não pode se apegar a pessoas, a gente tem que se apegar ao serviço. Se essa pessoa, ainda que esteja ali há algum tempo, não está respondendo o que a gente precisa... É entender que é uma ação da administração e não pode ficar ali criando barreiras ou dificuldades.

Pesquisadora: Então vocês estão tentando alinhar as expectativas?

Entrevistado 4: Nós estamos tentando, exatamente.

Pesquisadora: Vocês julgariam como parcialmente?

Entrevistado 4: Eu diria que parcialmente, porque a tarefa é árdua você convencer um ser humano que certas coisas precisam ser feitas, principalmente quando envolve pessoas e as pessoas acabam fazendo disso um sentimento mais pessoal e aí quando quer cobrar, ela não vê a pessoa e sim o serviço. Então você entender que são duas variáveis que não se conversam muito bem.

Pesquisadora: Sim, é realmente complicado. Nós terminamos. Vocês gostariam de colocar alguma consideração final sobre os processos? Sobre as melhorias?

Entrevistado 4: Eu acho que ele é muito recente dentro do nosso órgão, mas a gente visualiza hoje boas perspectivas de longo prazo. Não dá para eu te dizer, taxativamente, que o resultado está do jeito que a gente gostaria, do jeito que a gente desenhou, mas a gente tem tentado porque ainda tem aquela velha citação, nós precisamos ainda uniformizar a equipe e aí isso demanda um tempo ainda.

Pesquisadora: Há quanto tempo a área está em andamento?

Entrevistado 3: Eu virei supervisor em junho (de 2019), começou em junho, início de junho.

Entrevistado 4: Está muito novo.

Entrevistado 3: Então, a gente está trabalhando nesse processo, estamos tentando entender, tentando criar métodos, alinhar equipe, alinhar os recebedores, é um trabalho um pouco árduo porque a nossa ideia é que, quando nós criamos padrões e a gente está sempre estudando esses padrões, consigamos construir um padrão que realmente atenda de todas as formas, porque se algum dia a gente errar a gente errou no padrão, então todo mundo errou, então a gente tem como descobrir onde a gente vai acertar.

Entrevistado 3: A gente criou um manual de fiscalização recente também, que é coisa nova, e tem a Instrução Normativa que também é recente, a própria Instrução Normativa traz algumas mudanças de cultura e planejamento.

Entrevistado 4: A IN vincula a gente, mas a gente usa como boa prática.

Entrevistado 3: Quer dizer que já no nosso contrato já existe estudo preliminares, gerenciamento de risco, então isso é algo novo pra gente, novo pra organização, então a

organização já fazia isso, mas não de maneira tecnicamente, fazia isso meio que na base “do empurra, empurra”, “do faça, faça”.

Entrevistado 3: A gente está tentando trazer novos procedimentos.

Pesquisadora: Vocês sentiram que a área administrativa teve mais visibilidade depois do projeto?

Entrevistado 4: Eu diria que ela tem a sua visibilidade porque o propósito dela é atender o fim, então, todas as vezes que o fim precisa agir, depende da atividade administrativa, a atividade meia, então quando ele lá sente a falta. Quando a coisa acontece à contento a área administrativa é esquecida, porque ela é só uma forma de você atingir o resultado especial, mas quando ela não dá o resultado que se planeja, aí ela fica visível, mas do ponto de vista negativo.

Pesquisadora: Bom, concluímos. Muito obrigada!

APÊNDICE F – ENTREVISTA V - REESTRUTURAÇÃO NA ÁREA FINALÍSTICA

Pesquisadora: Você pode se apresentar para a gravação, por favor?

Entrevistado 5: Eu sou analista judiciário aqui na organização pública, atualmente exerço o cargo de coordenador da área de processos judiciais aqui na organização pública.

Pesquisadora: Algum processo do setor passou pela metodologia de gestão de processos?

Entrevistado 5: Até foi aplicada a metodologia de gestão de processos para fazer essa reestruturação, mas não houve alteração. Em processos. A gente mapeou os processos que já existiam para que, com base nessas informações, desse mapeamento, eles propusessem essa reestruturação organizacional.

Pesquisadora: Entendo. Mas o processos em si continuam os mesmos?

Entrevistado 5: Continuam os mesmos.

Pesquisadora: Mas estão mapeados?

Entrevistado 5: Estão mapeados.

Pesquisadora: Todos têm acesso a esses processos?

Entrevistado 5: Não, depende. A gente divide por seções, cada seção tem seus processos próprios. Você está falando dos desenhos, né? Não, a gente não tem não. Não tem esse documento com esses desenhos não. Fiz parte do trabalho, mas a gente não produziu um documento, pelo menos aqui no setor não. Grande parte dos servidores participou desse trabalho, então eles puderam ver como é que foi feito, como é que são os mapeamentos dos processos, mas insisto, cada servidor participou dos processos da sua unidade.

Pesquisadora: Como foi a introdução da gestão de processos pela equipe responsável no setor?

Entrevistado 5: Eles fizeram algumas visitas e depois foram agendadas entrevistas com os supervisores de cada uma das áreas. Exatamente por causa disso que eu falava sobre a participação dos servidores efetivamente no mapeamento desses processos.

Pesquisadora: E como foi recebida pela equipe do setor? Houve alguma resistência?

Entrevistado 5: Não, creio que aqui todo mundo colaborou bem, todo mundo colaborou e até com alguma expectativa de melhora.

Pesquisadora: Quais eram as expectativas com o projeto?

Entrevistado 5: Acho que de ganho de tempo, de eficiência na condução desses processos, acho que essa era a grande expectativa.

Pesquisadora: E as expectativas foram atendidas? Houve alguma melhoria?

Entrevistado 5: Aí volta lá nas primeiras perguntas, como não houve nenhuma alteração no processo, propriamente dito, então continuou no mesmo status, no mesmo patamar.

Pesquisadora: E houve reestruturação, certo?

Entrevistado 5: Houve.

Pesquisadora: E na reestruturação, houve alguma expectativa?

Entrevistado 5: Eu acho que, talvez nesse ponto, houve até uma frustração aqui na área porque a reestruturação enxugou um pouco o nosso número de funções.

Pesquisadora: Houve redimensionamento de pessoal também?

Entrevistado 5: Não, não houve redimensionamento de pessoal.

Pesquisadora: Só de funções mesmo?

Entrevistado 5: Só de funções comissionadas.

Pesquisadora: E quais foram as maiores dificuldades durante a implementação da reestruturação?

Entrevistado 5: Eu acho que foi de identificar quais seriam os setores que poderiam sofrer esse decréscimo de funções, acho que isso foi um problema de sério de gestão que a gente teve que enfrentar. Aí você já pode imaginar que houve resistência, já que se você reduz, se você retira, tem um impacto nos gestores. Houve relocação de pessoal porque nós tivemos a diminuição do nosso quadro de funções e supressão de uma coordenadoria. Antes nós trabalhávamos aqui com três coordenadorias e agora estamos só com duas, então a relocação nós tivemos e isso foi também uma dificuldade de propor um modelo, uma nova forma de organização, a partir do contexto da supressão de funções.

Pesquisadora: Essa reestruturação ela já foi implementada de fato, né?

Entrevistado 5: Já foi implementada, já está oficializada em documento e tudo mais.

Pesquisadora: Houve algum ponto forte com relação à reestruturação? Alguma melhoria?

Entrevistado 5: Sim, eu acho que aproximou alguns setores. Houve uma maior aproximação de alguns setores e está facilitando, um pouco, o trabalho, até fisicamente falando porque, antes da reestruturação, nós trabalhávamos com seções isoladas, fisicamente, cada seção tinha sua sala. Agora não. Agora estamos aqui na minha coordenadoria, aqui nós temos três seções, são as seções que pertencem a minha coordenadoria, trabalhando junto, todo mundo junto, não foi exatamente um reflexo da reestruturação, mas acabou que coincidiu com essa reestruturação, houve a reestruturação e houve a necessidade da gente fazer uma mudança física de local aqui no tribunal, mas eu acho que o ponto forte foi que aproximou alguns setores que os processos estão intimamente ligados, então facilitou de certa forma.

Pesquisadora: Eu vou aplicar o modelo, mas vou deixar ele mais voltado pra estruturação, tudo bem?

A estruturação se encaixa de acordo com o que foi planejado? No caso o que foi planejado realmente no papel foi estruturado? Foi realizado? Implementado?

Entrevistado 5: Foi. Integralmente realizado.

Pesquisadora: Existe algum gerente específico para controlar as mudanças relacionadas a essa estruturação?

Entrevistado 5: Não.

Pesquisadora: A cultura da organização apoiou essa estruturação?

Entrevistado 5: Como eu comentei anteriormente, houve um pouco de resistência por conta da supressão de função, da retirada de função.

Pesquisadora: Existe alguma ferramenta, no caso, que foi utilizada na estruturação? Ou foi somente estruturação funcional mesmo no sentido de organizacional?

Entrevistado 5: Não, foi só organizacional.

Pesquisadora: Há algum sistema... Não tem nenhum sistema?

Entrevistado 5: Não.

Pesquisadora: Agora vou falar mais sobre a questão do monitoramento e controle.

Existe alguma equipe específica que monitora ou controla a estruturação do órgão?

Entrevistado 5: Não.

Pesquisadora: A estruturação reduziu carga de trabalho?

Entrevistado 5: Não.

Pesquisadora: A estruturação ela é transparente para toda a organização?

Entrevistado 5: Creio que sim, ela foi, inclusive, votada no plenário em seção administrativa pública, então sim.

Pesquisadora: A divisão prevista na estruturação está funcionando bem em todos os níveis de hierarquia?

Entrevistado 5: Sim.

Pesquisadora: A organização avaliou problemas que surgissem a partir dessa estruturação?

Entrevistado 5: Foi avaliado sim, com certeza.

A organização realizou alguma avaliação com os fornecedores... Nesse caso os fornecedores e os clientes estão relacionados, seriam os próprios servidores da área, teve alguma avaliação com os servidores?

Entrevistado 5: Ainda não, com os servidores não.

Pesquisadora: E com relação aos clientes...

Entrevistado 5: Os clientes nosso é uma coisa muito pulverizada são todos os jurisdicionados, possíveis pessoas envolvidas nos nossos processos judiciais, que aqui é realmente a área fim do tribunal.

Pesquisadora: Mas não houve nenhuma avaliação com relação a isso também?

Entrevistado 5: Não, não houve.

Pesquisadora: Mais uma pergunta. Você tem algum comentário que gostaria de fazer sobre o trabalho que foi feito na área?

Entrevistado 5: Eu acho assim. Como foi dado um prazo muito pequeno pra esse trabalho, eu acho que faltou um pouco de planejamento, eu acho que o mapeamento dos processos foi feito de uma forma muito rápida, pra atender esse critério, essa necessidade de tempo que foi imposta pela gestão nossa, pela presidência, então talvez alguns mapeamentos foram um pouco superficiais e, se você tem um mapeamento que não espelha fielmente o que ocorre, você pode ter decisões em cima disso desconexas... Mas até acho que não foi o caso, na prática está até indo bem, como eu disse nas outras perguntas, mas a impressão que eu tive, e que alguns colegas também tiveram, é que poderia ter sido um trabalho mais minucioso, com mais entrevistas, com mais participação dos servidores. A gente entende que o critério de tempo estava bem específico para o caso e eles tiveram que atender esse critério.

Pesquisadora: Finalizamos. Muito obrigada!

APÊNDICE G – RESULTADO DA APLICAÇÃO DO MODELO AVALIATIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS AO COORDENADORA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

FASE I - IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS				
Objetivo: avaliar a prontidão de gerenciamento de processos de negócios na fase de identificação de processos. Nesta fase, os problemas e processos de negócios que são relevantes são identificados. O alcance e a interrelação para cada processo são também determinadas				
Item	Pergunta	Nota Entrevista 1 Maio/2019	Nota Entrevista 2 Outubro/2019)	Observações
PI 1	A visão, missão e objetivos da organização são claramente e explicitamente definidos?	5	5	Bem definidos pelo último planejamento estratégico do tribunal
PI 2	A organização tem um planejamento financeiro bem definido?	5	5	Planejamento financeiro bem definido.
PI 3	A finalidade da organização e os valores dos produtos / serviços estão claramente definidos?	5	5	Bem definidos.
PI 4	A organização tem uma estrutura organizacional bem definida?	3	3	Existe estrutura, mas não está bem definida. Há o planejamento de um projeto de reestruturação organizacional.
PI 5	A organização tem uma boa e explícita divisão de trabalho e de propriedade de processos?	3	3	Está delimitado, mas somente nos processos que passaram pelo ciclo de melhoria.
PI 6	A organização tem escopo, estratégia e objetivo de gerenciamento de processos de negócios bem definidos?	3	3	Há um planejamento em relação ao gerenciamento de processos, mas está formalizado parcialmente e ainda está restrito às condições atuais de

				pessoal disponível.
PI 7	O gerenciamento de processos de negócios é um projeto de longo prazo e contínuo?	3	3	É previsto de continuar.
PI 8	A cultura da organização apoia a implementação do gerenciamento de processos de negócios?	3	3	A cultura ainda está sendo trabalhada.
PI 9	Todos os elementos (stakeholders/ empregados) da organização se envolveram no desenvolvimento do gerenciamento de processos de negócios?	3	3	O envolvimento está mais relacionados às áreas envolvidas nos processos que passaram pelo ciclo de melhorias e ao escritório de processos.
PI 10	Existem muitas forças que impulsionam a organização no desenvolvimento do gerenciamento de processos de negócios? Ou seja, há exigência interna ou tem órgãos que exigem/ solicitam?	4	4	Tribunal de Contas da União e Conselho Nacional de Justiça são forças influentes na implantação da gestão de processos.
PI 11	A infraestrutura da organização oferece suporte total ao gerenciamento de processos de negócios?	3	3	Suporte parcial
PI 12	A organização já realizou uma avaliação sobre o desempenho de seus processos de negócios?	4	4	Há plano de indicadores e metas que, indiretamente, avaliam alguns processos de trabalho. As áreas fornecem os dados e uma área de estatística é responsável por consolidar esses dados.
FASE II – DESCOBERTA DE PROCESSOS				
Objetivo: Avaliar a prontidão da prática de descoberta do processo no gerenciamento de processos. Nesta fase, o estado atual (as is) de cada processo em que a empresa foi documentado.				

Item	Pergunta	Nota Entrevista 1 Maio/2019	Nota Entrevista 2 Outubro/2019)	Observações
PD 1	Existe uma equipe dedicada na estrutura organizacional que lida com a descoberta do processo de negócio?	5	5	Escritório de Processos
PD 2	Existe um método específico para identificar o processo de negócio?	5	5	Além da avaliação estratégica, a depender da área e dos processos, são realizadas análises quantitativas (com dados dos sistemas) e qualitativas (com entrevistas com servidores envolvidos com os processos)
PD 3	A empresa utiliza ferramentas específicas para apoiar a descoberta de processos?	3	3	Depende do setor funcional. São utilizados os dados dos sistemas.
PD 4	A empresa utiliza um método específico para modelar o processo de negócio?	4	4	Mapear a partir de entrevistas com servidores e fazer validações com os setores das versões.
PD 5	A empresa utiliza ferramentas específicas para modelar o processo de negócio?	5	5	Notação BPMN e software Bizagi
PD 6	O estado atual (as is) dos processos é explicitamente definido?	5	5	Estado atual dos processos são definidos explicitamente.
FASE III - ANÁLISE DE PROCESSOS				
Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de análise de processos. Nesta fase, os problemas relacionados ao processo as-is são identificados e documentados. A medição de desempenho também é realizada.				
Item	Pergunta	Nota Entrevista 1 Maio/2019	Nota Entrevista 2 Outubro/2019)	Observações

PA 1	Existe uma equipe específica na estrutura organizacional responsável pela análise do processo de negócio?	5	5	Escritório de Processos
PA 2	Existe um método específico (qualitativo ou quantitativo) para analisar o processo de negócio na organização?	5	5	Benchmarkings. Análise de dados dos sistemas. Análise legal de legislação de norma;
PA 3	O valor (criticidade) de cada processo de negócios é bem definido?	4	4	A partir das análises é definido o valor;
PA 4	A organização tem problemas/desafios bem definidos para cada processo de negócio (em termos de prioridade e ameaça)?	4	4	Depende do mapeamento. Não há escopo definido sobre isso, mas são previstas as barreiras culturais, barreiras políticas, barreiras legais e entre outras.
PA 5	Os esforços exigidos pela organização para resolver problemas estão claramente definidos?	5	5	Definidos
PA 6	Alguma atividade do gerenciamento de processos de negócios é direcionada para redução de esforços e obtenção de eficiência?	5	5	Foco nas melhores práticas que podem ser implementadas, dependendo da instituição, da cultura e das ferramentas, visando a melhoria do processo e da eficiência da gestão.

FASE IV - REDESENHO DE PROCESSOS

Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de negócios de processos na fase de redesenho de processos. Esta fase identifica quaisquer mudanças no processo para superar os problemas identificados e resulta em um modelo de processo futuro.

Item	Pergunta	Nota Entrevista 1 Maio/2019	Nota Entrevista 2 Outubro/2019)	Observações
------	----------	--------------------------------	------------------------------------	-------------

PR 1	A organização possui uma equipe específica responsável por redesenhar os processos de negócios considerando a estrutura organizacional?	4	4	Escritório de Processos (1 pessoa)
PR 2	A organização considera vários critérios ao redesenhar processos de negócios?	5	5	Vários critérios são observados, inclusive legislação, cultura e sistemas utilizados.
PR 3	A organização possui uma metodologia específica usada para redesenhar seus processos de negócios?	5	5	Baseamento em BPM - ciclo de melhoria; Mapas em software Bizagi; proposição de homologação da área.
PR 4	Existe alguma técnica específica usada pela organização para redesenhar seu processo de negócios?	5	5	Benchmarking; Elaboração participativa junto com as áreas.
PR 5	Existe alguma ferramenta / software específico usado pela organização para redesenhar o processo de negócios?	5	5	Bizagi
PR 6	A organização define claramente o modelo de processo <i>to be</i> da organização?	5	5	O redesenho delimita o que deve ser implantado e o que deve ser elaborado, como normativos e manuais.

FASE V - IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSO

Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de implementação de processos.
Nesta fase, é verificado que o processo redesenhado foi de fato implementado e como foi a recepção desse processo pelos colaboradores.

Item	Pergunta	Nota (entrevista 1)	Nota (entrevista 2)	Observações
PIM 1	Os processos de negócios redesenhados e em andamento na organização se encaixam de acordo com o modelo planejado?	4	4	Não totalmente. Algumas medidas são adaptadas, já que não são realizadas por motivos políticos ou culturais.

PIM 2	Existe algum gerente específico para controlar as mudanças contínuas nos processos de negócios na organização?	3	3	Há um planejamento disso nos processos redesenhados, mas como a implementação está incipiente, é considerado o gerenciamento da área em si.
PIM 3	A cultura da organização apoia a implementação dos processos de negócios?	3	3	Existe um apoio, mas não é geral. Para a área finalística, por exemplo, houve o apoio da alta administração, mas não das unidades da área finalística.
PIM 4	Existe alguma ferramenta usada para suportar a automação do processos?	1	1	Não há automatização.
PIM 5	Há sistemas de informatização e automação relacionados aos processos redesenhados em execução na organização? Todos esses sistemas de informatização e automação em execução na organização estão integrados?	4	4	Sistema de tramitação de documentos para trâmites administrativos/Sistema de processos judiciais/Sistema para gestão de recursos humanos

FASE VI - MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS

Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de monitoramento e controle de processos

Nessa fase, a organização coleta dados relevantes e os analisa para determinar o desempenho do processo em andamento, considerando a medida de desempenho e o objetivo do desempenho.

Item	Pergunta	Nota Entrevista 1 Maio/2019	Nota Entrevista 2 Outubro/2019)	Observações
PMC 1	A organização possui uma equipe específica na estrutura organizacional responsável por monitorar e controlar o processo de negócios da organização?	2	3	A implementação ainda está incipiente e o escritório de processos tem apenas uma pessoa, então ainda não está sendo feito o monitoramento e controle pelo escritório, mas sim pelas áreas.

PMC 2	Os processos de negócios redesenhados e em andamento reduzem a carga de trabalho da organização?	2	4	Os processos implementados apresentam redução da carga de trabalho.
PMC 3	Há transparência na execução de cases de sucesso para toda a organização? Isto é, a execução dos processos redesenhados é possível de ser monitorada, analisada e controlada?	2	2	Há um projeto de transparência sendo planejado, para prover acesso aos processos mapeados, redesenhados e dados de monitoramento em todas as áreas.
PMC 4	A divisão de trabalho prevista nos processos implementados está funcionando bem em todos os níveis de hierarquia da organização?	3	5	Está funcionando.
PMC 5	A organização avalia problemas que surgem durante a fase de análise de processos?	5	5	O escritório de processos é o responsável por avaliar.
PMC 6	A organização avalia novos problemas que podem surgir devido à implementação de novos processos de negócios?	5	5	O escritório de processos tem avaliado, principalmente no que tange à gestão de riscos.
PMC 7	Existe alguma medida de <i>business intelligence</i> (processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios) que ajude a organização a monitorar e controlar a execução dos processos de negócios?	1	3	Os dados do sistema de tramitação de documentos e relatórios são utilizados.
PMC 8	A organização realiza uma avaliação para satisfação dos fornecedores com os processos?	1	1	Não há.
PMC 9	A organização realiza uma avaliação para satisfação dos clientes com os processos?	1	1	Não há.

APÊNDICE H – RESULTADO DA APLICAÇÃO DO MODELO AVALIATIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS AO SUPERVISOR DA UNIDADE DE GESTÃO DOS SERVIDORES ATIVOS DO ÓRGÃO

FASE V - IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSO			
<p>Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de implementação de processos. Nesta fase, é verificado que o processo redesenhado foi de fato implementado e como foi a recepção desse processo pelos colaboradores.</p>			
Item	Pergunta	Nota	Observações
PIM 1	Os processos de negócios redesenhados e em andamento na organização se encaixam de acordo com o modelo planejado?	4	O intuito era automatizar totalmente o processo de pagamento de auxílio saúde e deixá-lo sem intervenção humana, mas não ocorreu totalmente. O processo de pagamento de auxílio saúde foi parcialmente implementado. Parte do processo de concessão de licença médica, que envolvia outro setor, não foi implementado.
PIM 2	Existe algum gerente específico para controlar as mudanças contínuas nos processos de negócios na organização?	3	É a seção como um todo que vai controlar as mudanças, não é formalmente um gerente de processo.
PIM 3	A cultura da organização apoia a implementação dos processos de negócios?	4	Ocorreu resistência no setor, mas foi devido a insegurança com relação às mudanças. Atualmente há apoio dos setores.
PIM 4	Existe alguma ferramenta usada para suportar a automação dos processos?	3	Sistema de gestão de recursos humanos
PIM 5	Há sistemas de informatização e automação relacionados aos processos redesenhados em execução na organização? Todos esses sistemas de informatização e automação em execução na organização estão integrados?	5	Sistema de gestão de recursos humanos e Sistema eletrônico de tramitação de documentos.
FASE VI - MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS			
<p>Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de monitoramento e controle de processos Nessa fase, a organização coleta dados relevantes e os analisa para determinar o desempenho do processo em andamento, considerando a medida de desempenho e o objetivo do desempenho.</p>			
Item	Pergunta	Nota	Observações
PMC 1	A organização possui uma equipe específica na estrutura organizacional responsável por monitorar e controlar o processo de negócios da organização?	4	A unidade realiza o monitoramento e controle.
PMC 2	Os processos de negócios redesenhados e em andamento reduzem a carga de trabalho da organização?	4	Redesenhos reduzem a carga de trabalho, mas foram implementados parcialmente.

PMC 3	Há transparência na execução de cases de sucesso para toda a organização? Isto é, a execução dos processos redesenhados é possível de ser monitorada, analisada e controlada?	3	São processos públicos, todos podem ter acesso, mas os setores não tinham os redesenhos.
PMC 4	A divisão de trabalho prevista nos processos implementados está funcionando bem em todos os níveis de hierarquia da organização?	5	Está funcionando bem em todas as instâncias.
PMC 5	A organização avalia problemas que surgem durante a fase de análise de processos?	1	Ainda aguardam a implementação de todas as atividades previstas nos processos. A atividade de avaliação é realizada pelo escritório de processos, que está planejando a sistemática de monitoramento e controle.
PMC 6	A organização avalia novos problemas que podem surgir devido à implementação de novos processos de negócios?	1	A atividade de avaliação é realizada pelo escritório de processos, que está planejando a sistemática de monitoramento e controle.
PMC 7	Existe alguma medida de <i>business intelligence</i> (processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios) que ajude a organização a monitorar e controlar a execução dos processos de negócios?	3	Embora tenham os sistemas como fonte dados, não são utilizados como medida de <i>business intelligence pela unidade</i> .
PMC 8	A organização realiza uma avaliação para satisfação dos fornecedores com os processos?	2	Servidores são fornecedores e clientes nesses processos. Não há uma avaliação formal de avaliação, apenas percepções a partir da vivência na área.
PMC 9	A organização realiza uma avaliação para satisfação dos clientes com os processos?	2	Servidores são fornecedores e clientes nesses processos. Não há uma avaliação formal de avaliação, apenas percepções a partir da vivência na área.

**APÊNDICE I – RESULTADO DA APLICAÇÃO DO MODELO
AVALIATIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS
AO SUPERVISOR DA ÁREA GESTÃO DE TERCEIRIZAÇÃO E
COORDENADOR DE GESTÃO DE CONTRATOS**

FASE V - IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSO			
<p>Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de implementação de processos. Nesta fase, é verificado que o processo redesenhado foi de fato implementado e como foi a recepção desse processo pelos colaboradores.</p>			
Item	Pergunta	Nota	Observações
PIM 1	Os processos de negócios redesenhados e em andamento na organização se encaixam de acordo com o modelo planejado?	4	Não completamente. Faltou um processo que ficou com a área de controle interno.
PIM 2	Existe algum gerente específico para controlar as mudanças contínuas nos processos de negócios na organização?	5	Coordenador da unidade controla as mudanças.
PIM 3	A cultura da organização apoia a implementação dos processos de negócios?	5	Mudança partiu da alta administração e foi apoiado pela área.
PIM 4	Existe alguma ferramenta usada para suportar a automação do processo?	1	Sem automação.
PIM 5	Há sistemas de informatização e automação relacionados aos processos redesenhados em execução na organização? Todos esses sistemas de informatização e automação em execução na organização estão integrados?	5	Todos os processos, desde a implantação do SEI, são tramitados pelo SEI. Qualquer ação dentro do processo é pelo SEI.
FASE VI - MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROCESSOS			
<p>Objetivo: avaliar a prontidão do gerenciamento de processos de negócios na fase de monitoramento e controle de processos Nessa fase, a organização coleta dados relevantes e os analisa para determinar o desempenho do processo em andamento, considerando a medida de desempenho e o objetivo do desempenho.</p>			
Item	Pergunta	Nota	Observações

PMC 1	A organização possui uma equipe específica na estrutura organizacional responsável por monitorar e controlar o processo de negócios da organização?	5	A própria unidade de gestão de contratações terceirizadas.
PMC 2	Os processos de negócios redesenhados e em andamento reduzem a carga de trabalho da organização?	5	Houve um aumento de produtividade, uma vez que os processos estão centralizados em um setor com expertise em gestão e as pessoas qualificadas estão focadas em serviços especializados.
PMC 3	Há transparência na execução de cases de sucesso para toda a organização? Isto é, a execução dos processos redesenhados é possível de ser monitorada, analisada e controlada?	5	Os processos são tramitados estão em um sistema de acesso público.
PMC 4	A divisão de trabalho prevista nos processos implementados está funcionando bem em todos os níveis de hierarquia da organização?	5	Divisão de trabalho funcionando conforme o planejado.
PMC 5	A organização avalia problemas que surgem durante a fase de análise de processos?	5	Realizado pela unidade.
PMC 6	A organização avalia novos problemas que podem surgir devido à implementação de novos processos de negócios?	5	Realizado pela unidade.
PMC 7	Existe alguma medida de <i>business intelligence</i> (processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios) que ajude a organização a monitorar e controlar a execução dos processos de negócios?	3	Não tem sistematizado, mas tem relatórios para dar informações sobre os processos.
PMC 8	A organização realiza uma avaliação para satisfação dos fornecedores com os processos?	3	Está sendo desenvolvido de forma gradual. Atualmente essa avaliação é informal.
PMC 9	A organização realiza uma avaliação para satisfação dos clientes com os processos?	3	Está sendo desenvolvido de forma gradual. Atualmente essa avaliação é informal.

ANEXOS

ANEXO A – MODELO AVALIATIVO DE GESTÃO DE PROCESSOS DE ER, HANGGARA E ASTUTI (2018)

PHASE I: PROCESS IDENTIFICATION (PI)	
<p>Aim: to evaluate the readiness of business process management in business process identification phase In this phase, business problems and processes which are relevant to the problems are identified. The scope and interrelation for each process are also determined</p>	
Item	
PI 1	Is the vision, mission and objectives of the organization clearly and explicitly defined?
PI 2	Does the organization have a well and defined financial, sales and general planning
PI 3	Are the market, industry type and values of the products/services clearly defined
PI 4	Does the organization have a well-defined organizational structure?
PI 5	Does the organization have a well and explicit division of works and process ownership?
PI 6	Does the organization have well-defined scope, strategy and goal of business process management?
PI 7	Is the business process management a long-term and continuous project?
PI 8	Does the organization's culture support the implementation of business process management?
PI 9	Did all elements of the organization get involved in the development of business process management?
PI 10	Are there many forces that drive the organization in developing business process management?
PI 11	Does the organization's infrastructure fully support the business process management?

PI 12	Did the organization ever conduct an assessment on the performance of its business processes?
PHASE II: PROCESS DISCOVERY (PD)	
Aim: This part evaluates the practice of BPM in the process discovery phase. In this phase, the current status of each process in the company was documented typically in the form of an as-is model	
Item	
PD 1	Is there a dedicated team in the organizational structure that handles the identification of the business process?
PD 2	Is there a specific method to identify the business process?
PD 3	Does the company use specific tools to support process discovery?
PD 4	Does the company use a specific method to model the business process?
PD 5	Does the company use specific tools to model the business process?
PD 6	Are as-is models explicitly defined?
PHASE III: PROCESS ANALYSIS (PA)	
Aim: evaluate the readiness of business process management in process analysis phase In this phase, problems with regard to as-is process are identified and documented. Performance measurement is also conducted	
Item	
PA 1	Is there a specific team in the organizational structure responsible for the analysis of business process?
PA 2	Is there a specific method (either qualitative or quantitative) to analyze the business process the organization?
PA 3	Is the value for each business process well defined?
PA 4	Does the organization have a well-defined problem for each business process (in term of priority and threat)?
PA 5	Are efforts required by the organization to solve problems clearly defined?

PA 6	Does any activity to manage business process get directed to focus on reducing efforts and obtaining efficiency
PHASE IV: PROCESS REDESIGN (PR)	
Aim: to evaluate the readiness of process business management in process re-design phase This phase identifies any process changes to overcome the identified problems and results in to-be process model	
Item	
PR 1	Does the organization have a specific team responsible to redesign business process seen from its organizational structure?
PR 2	Does the organization consider various criteria in re-designing its business process?
PR 3	Does the organization have a specific methodology used to re-design its business process (radical or incremental)?
PR 4	Is there any specific technique used by the organization to re-design its business process?
PR 5	Is there any specific tools/software used by the organization to re-design business process?
PR 6	Has the organization clearly define the to-be process model of the organization?
PHASE V: PROCESS IMPLEMENTATION (PIM)	
Aim: to evaluate the readiness of process business management in process re-design phase This phase identifies any process changes to overcome the identified problems and results in to-be process model.	
Item	
PIM 1	Does the entire ongoing business process in the organization fit in accordance to the planned model?
PIM 2	Is there any specific manager to control the ongoing changes in the business process in the organization?
PIM 3	Does the culture of the organization support the implementation of business process?
PIM 4	Is there any tools used to support the process automation?

PIM 5	Is all software running in the organization integrated?
PHASE VI: PROCESS MONITORING AND CONTROL (PMC)	
Aim: to evaluate the readiness of business process management in process monitoring and control phase In this phase, the organization collects relevant data and then analyzes the minor order to determine how well the ongoing process being executed, considering the performance measurement and performance objective	
Item	
PMC 1	Does the organization have a specific team in the organizational structure responsible to monitor and control the business process of the organization?
PMC 2	Does the ongoing business process reduce the load of the organization?
PMC 3	Is there transparency in executing work success?
PMC 4	Is the division of works running well at all levels of workers in the organization?
PMC 5	Does the organization evaluate problems that arise during the process analysis phase?
PMC 6	Does the organization evaluate new problems that might arise due to the implementation of new business processes?
PMC 7	Is there business intelligence that helps the organization to monitor and control the execution of the business process?
PMC 8	Does the organization conduct an evaluation to suppliers' satisfaction?
PMC 9	Does the organization conduct an evaluation to customers' satisfaction?