

ANÁLISE DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA ALCANÇAR A EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO EM BOA VISTA-RR.

Andressa Pinheiro de França

<https://orcid.org/0009-0003-3770-2081>

Glória Maria Souto Maior Costa Lima

<https://orcid.org/0009-0007-9489-5659>

Jacqueline Alves Machado

<https://orcid.org/0000-0002-5523-6876>

Ana Luiza Ramos Wellen

<https://orcid.org/0000-0002-1950-2655>

DOI: <https://doi.org/10.24979/05m8yb80>

Resumo: A gestão por processos de negócios é considerada um eixo da gestão estratégica por ser uma abordagem disciplinar que permite identificar, mapear, desenhar, documentar, mensurar, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, com a finalidade de alcançar resultados consistentes quando alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Esta pesquisa apresenta como objetivo geral analisar a aplicabilidade da gestão por processos a partir da metodologia BPMN, na busca pela eficiência na prestação de serviços públicos utilizando para estudo, um órgão federal no município de Boa Vista, Roraima. O estudo retrata a seguinte problemática: A aplicabilidade da gestão por processos se demonstra eficaz para impulsionar as organizações a alcançarem a eficiência na Administração Pública? Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, com pesquisa de campo, de natureza qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e entrevistas não estruturadas, observação direta e análise documental. A pesquisa identificou os fatores que impulsionaram a implementação da gestão por processos, as principais dificuldades enfrentadas na prática da BPM, os resultados alcançados com a implementação da gestão por processos. A gestão por processos foi reconhecida como metodologia que possibilita a Administração Pública cumprir sua missão de modo eficiente.

Palavras chaves: Gestão por Processos; Modelagem de Processos; Administração Pública; Eficiência.

Abstract: Business Process Management is considered an axis of strategic management as it is a disciplinary approach that allows identifying, mapping, designing, documenting, measuring, monitoring, controlling and improving business processes, with the aim of achieving consistent results when aligned with objectives organization's strategies. This research presents as a general objective to analyze the applicability of management by processes from the BPMN methodology, in the search for efficiency in the provision of public services using for study, a federal agency in the municipality of Boa Vista, Roraima. The study portrays the following problem: Does the applicability of management by processes prove to be effective in boosting organizations to achieve efficiency in Public Administration? As for the methodology, it is a descriptive research, with field research, of a qualitative nature. Data collection was carried out through semi-structured and unstructured interviews, direct observation and document analysis. The research identified the factors that drove the implementation of process management, the main difficulties faced in the practice of BPM, the results achieved with the implementation of process

management. Management by processes was recognized as a methodology that enables Public Administration to fulfill its mission efficiently.

Key words: Management by Processes; Process Modeling; Public administration; Efficiency.

INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto mutável, e por essa razão necessitam fazer uma evolução em seus modelos burocráticos a fim de melhorar seu desempenho. A gestão por processos surge neste cenário como uma ação contínua que visa alterar as rotinas da organização para obter melhores resultados (BRASIL, 2018).

A inserção da gestão por processos na agenda de gestores de organizações públicas no Brasil é resultante do crescimento da demanda e da pressão pela modernização e desburocratização de processos e serviços de maior qualidade. Todos os dias, a sociedade vê exemplos de atrasos dispendiosos, retrabalhos, desperdícios, serviços de má qualidade e outros problemas que simplesmente não deveriam acontecer (JESUS; MACIEIRA, 2015). Frente a esta realidade, buscase por maior uniformização e simplificação de rotinas, redução de custos e minimização de retrabalhos.

A modernização e desburocratização estão inseridas nas ações estratégicas das organizações. Por esta razão a gestão por processos é considerada um eixo da gestão estratégica, visto objetivar o desenvolvimento da organização por meio de estratégias que se adaptam ao ambiente, assegurando o crescimento e o cumprimento da missão da organização, por meio da antecipação e do ajuste diante das mudanças internas e externas (FERNANDO; FURTADO; FERREIRA, 2016, citando COSTA, 2007).

O Guia BPM CBOK (2013) afirma que a gestão por processos é uma abordagem disciplinar para identificar, mapear, desenhar, documentar, mensurar, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, com a finalidade de alcançar resultados consistentes e alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Menciona ainda que a implementação da metodologia na Administração Pública contribui para proporcionar um modelo de gestão integrada, pois origina-se da visão sistêmica com foco em resultados e nas necessidades de todos os envolvidos.

O ciclo de vida de *Business Process Management* (BPM), em português gerenciamento de processos de negócios, é composto pelas fases de mapeamento e modelagem de processos, onde o mapeamento permite conhecer as fases existentes e as etapas que são efetivamente realizadas, possibilitando apontar a origem dos desperdícios dentro das organizações. Enquanto a modelagem aborda um conjunto de atividades que devem ser seguidas com o objetivo de permitir a criação de modelos para o desenho, representação, análise, comunicação, síntese, tomada de decisão e controle

de um negócio. BPM tem como principal finalidade entender o funcionamento interno da organização utilizando ferramentas como organogramas e fluxos de processos, que garantem a visão das atividades executadas, permitindo a compreensão correta dos processos a partir de uma base para estudos (RIO DE JANEIRO, 2017).

Conforme o guia para os profissionais de gestão de processos, BPM CBOOK (2013, p. 45):

Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, pois o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços.

Portanto, tendo em vista esse panorama e considerando a percepção de melhoria da prestação de serviços à sociedade, o problema de pesquisa ficou definido da seguinte maneira: A aplicabilidade da gestão por processos se demonstra eficaz para impulsionar a organização a alcançar eficiência na Administração Pública?

A pesquisa objetivou de modo geral analisar a aplicabilidade da gestão por processos. Por ser uma implantação contemporânea, surgiu o intuito de conhecer como está sendo gerenciada, na esfera da administração pública.

Especificamente o estudo buscou identificar quais aspectos indicaram a necessidade de implementar a metodologia de gestão por processos, descrever as principais dificuldades enfrentadas para sua implementação e avaliar os resultados alcançados a partir do emprego da gestão por processos nas organizações.

A pesquisa justifica-se a partir do momento que discussões acerca da excelência no serviço público, frequentemente envolvem temas como desempenho, resultados, eficiência, eficácia, produtividade, custos, foco no cidadão, transparência e governança (FERNANDES, 2018).

Considerando que a modelagem de processos é uma notação gráfica que “transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, simulado e executado” (BRASIL, 2013, p.27) é possível representar padronizações de processos ajudando a melhorar o desempenho de negócios, documentar o funcionamento real, além de integrar e facilitar a comunicação entre os envolvidos na execução da tarefa.

A pesquisa foi aplicada no segmento da Administração Pública e as motivações para a escolha da organização participante do estudo estão relacionadas à adoção da metodologia e sua importância para a sociedade.

O presente estudo está estruturado primeiramente na apresentação do referencial teórico desenvolvido a seguir, o qual aborda temas recorrentes da gestão por processos tais como: o que é um processo, mapeamento, modelagem, além de abordar acerca da eficiência, modernização,

desburocratização da Administração Pública. Após, discorre-se acerca da metodologia, a qual explica pormenores os métodos utilizados para a elaboração deste trabalho, posteriormente os resultados obtidos com a pesquisa são expostos juntamente com a contextualização da análise dos dados. Por fim são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas.

REFERENCIAL TEÓRICO

DESBUROCRATIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As décadas de 80 e 90 foram períodos de intensos debates sobre a reforma gerencial do Estado. A Nova Gestão Pública (NGP) apresentou um conjunto de ideias tais como, qualidade da gestão, avaliação de desempenho e um estilo de gestão que enfatizava metas e autonomia gerencial (GRIN, 2015).

Na trajetória das ações do governo federal brasileiro que tratam da modernização administrativa uma referência importante é o Programa Nacional de Desburocratização em 1979, que defendia que proteger os cidadãos contra o formalismo resultante da burocracia pública era essencial para melhorar a prestação dos serviços (GRIN, 2015 citando AYRES, 2012).

Quanto à estrutura administrativa, a desburocratização procura afastar estruturas demasiadamente complexas, assim como a duplicação de atribuições e do distanciamento excessivo entre as unidades administrativas e os administrados (MATOS, 2017).

Os pontos positivos do modelo gerencial podem ser apontados através do fortalecimento dos sistemas, suportes indispensáveis às políticas de eficiência, determinação de objetivos e aferição de resultados, reconhecimento da discricionariedade necessária dos administradores, passagem de um sistema de responsabilidade normativa que tinha foco somente nos procedimentos para um sistema de responsabilidade que visa os resultados, atendimento às necessidades dos cidadãos, divulgação e esclarecimento para o público (MATOS; NOLASCO; SILVA, 2012).

Nesta perspectiva, a Administração Pública tem a incumbência de agir de modo rápido e certo, para obter o máximo de resultados positivos nas ações realizadas. Para que isso ocorra, é necessário que o Estado aperfeiçoe seu agir e otimize os meios adequados em busca de atender às necessidades da comunidade de forma eficiente (FLESCH, 2015).

Muitas organizações estão incluindo em seus Planejamentos Estratégicos o projeto de Modernização, que engloba a implantação da gestão por processos, a inovação na maneira de trabalho com o propósito de obter uma estrutura sistêmica, integrada e ágil.

A gestão por processos apresenta-se nesse contexto como metodologia capaz de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos, tendo em vista que os processos são considerados a base das ações e atividades nas organizações, principalmente aquelas com intensas culturas burocráticas.

Através do mapeamento, esses processos são estudados e se necessário otimizados, através de técnicas de modelagens e redesenhos.

PROCESSO

Para iniciar a compreensão da gestão por processos, é importante inicialmente explicar o conceito de processos. Conforme Sordi (2014, p. 38) processo é “um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente”. O autor completa a definição de processo da seguinte maneira: “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados predefinidos, visando apoiar os objetivos da empresa” (SORDI, 2014, p. 39). Os processos quando bem desempenhados geram clientes satisfeitos, proporcionam a redução de custos, potencializam o valor agregado e contribuem para desenvolvimento de toda a organização.

No decorrer dos anos, as definições de processo foram passando por alterações, contudo, seguem a mesma linha de raciocínio.

Quadro 01: Definições de processo

AUTORES/ANO	DEFINIÇÃO DE PROCESSO
Brasil (2018)	Processo tem início e fim bem definidos, seguem uma sequência clara e lógica de ações interdependentes que geram algum resultado (ação, serviço ou produto).
UFMG (2017)	Processo equivale a um conjunto de tarefas interligadas que usufruem de recursos da organização para atingir resultados. São comumente operações complexas (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas) que possuem um objetivo organizacional específico.
ANDRADE (2017 citando SORDI, 2012; SMITH; FINGAR, 2003)	Processo refere-se a diversas etapas de atividades executadas para a consecução de um objetivo, podendo ser extenso e complexo, extremamente dinâmico, distribuído e segmentado, duradouro, automatizado, dependente de pessoas e de difícil compreensão.

STJ (2016)	Processo é um conjunto de atividades realizadas numa sucessão coerente, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que possui valor para um grupo específico de clientes.
SORDI (2014)	Os processos de negócios são fluxos de atividades, de diferentes áreas funcionais, ou mesmo de diferentes empresas, que geram algo de valor para seus clientes.
TCU (2014)	Conjunto de atividades executadas de forma sequencial e contínua, necessárias e suficientes para obtenção de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades, explicitadas a nível de segmentos dos clientes de uma organização. Envolve mão-de-obra, medidas, método de trabalho, equipamentos, meio ambiente e recursos.
BPM CBOK (2013)	Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por pessoas ou máquinas para alcançar um objetivo. São compostos por atividades inter-relacionadas que resolvem um problema específico.
MPF (2013)	Processo abrange um conjunto ordenado de atividades no tempo e no espaço, com início e fim, com entradas e saídas bem definidos. Tem como objetivo gerar resultados para a organização e podem estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo comumente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Frente a tais definições, o conceito de processo pode ser compreendido como o conjunto de ações necessárias para a conclusão de um feito, ou seja, processo é a representação do todo, o qual é formado por procedimentos menores, executados de forma sequencial. Envolve a entrada de insumos, a sua transformação, e a entrega de resultados.

GESTÃO POR PROCESSO

A Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata os processos como ativos responsáveis por potencializar diretamente

o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios (BRASIL, 2013).

O Gerenciamento por Processos é conceituado segundo a ABPM (2013) como uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não, com o propósito de alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

É uma disciplina que transforma a maneira tradicional como as organizações gerenciam o fluxo de trabalho. Indica uma revolução sobre mudanças rápidas e inovações, assim como no relacionamento com os clientes, fornecedores e colaboradores. Para as instituições que adotam essa abordagem e suas técnicas, a atuação do profissional passa a incluir novos paradigmas, baseados em mudanças rápidas e interativas bem como novas formas de se encarar a efetividade dos processos de negócio (BPM CBOOK, 2013).

O intuito da gestão por processos é desenvolver uma organização voltada para os resultados a partir da simplificação das rotinas, eliminando atividades repetitivas, desnecessárias ou ainda aquelas que não agregam valor (GISSONI; JÚNIOR, 2016). Conforme ressaltado, a gestão por processos visa gerenciar a organização a partir de seus processos, os quais são capazes de gerar valor e alinhar as estratégias definidas pela organização.

Portanto, pode-se depreender que a Gestão por Processos é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoramento do desempenho dos processos considerados impactantes para a satisfação dos usuários.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento e a modelagem de processos são métodos utilizados pela gestão por processos para garantir que os processos da organização sejam mapeados, modelados, redesenhados, monitorados e por fim, otimizados para o alcance efetivo dos objetivos.

O mapeamento é uma ferramenta gerencial analítica que visa ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. É considerado uma técnica eficiente, que identifica todas as fases que compõem o processo apontando a origem dos desperdícios dentro das organizações. Ajuda ainda a evitar a utilização de procedimentos isolados que não consideram o processo como um todo (SILVA, 2014). O mapeamento de processos é uma técnica utilizada para conhecer o real funcionamento da

tarefa a ser estudada, abordando por meio do levantamento de informações, dados relevantes para que a modelagem de processos possa ocorrer.

Na realização do mapeamento de processos, o primeiro passo para sua realização é compreender o funcionamento fidedigno do trabalho executado, bem como a maneira que é realizado atualmente. Essa etapa é conhecida como “As Is” ou seja, o processo em sua fase atual. Posteriormente, quando se identifica as falhas existentes e é realizado um redesenho, este estado é conhecido pela expressão “TO BE” (SILVA, 2014).

As disfunções mais comuns visualizadas na fase de mapeamento, conforme o Superior Tribunal de Justiça – STJ são:

Inadequação de entradas e saídas; falhas na padronização de informações; tempo de espera (fluxo parado); deficiências nas normas; encadeamento indevido de atividades; atividades que não agregam valor; retrabalho; insuficiência de recursos (pessoal, equipamentos, instalações etc.); sobrecarga ou ociosidade de unidades funcionais e trabalhadores envolvidos (BRASIL, 2016, p. 38).

MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos é considerada uma forma de perpetuar o conhecimento referente à execução dos processos, pois impede que a maneira de desempenhá-lo se mantenha apenas com aqueles funcionários que lidam diariamente com o processo (MEDEIROS, 2017 citando AMARAL; FLORES, 2014) também chamados de “donos do processo” (BRASIL, 2018). A modelagem de processos é uma abordagem utilizada pelas organizações para documentar processos já existentes, visando principalmente representar de forma visual o seu funcionamento.

De acordo com Silva (2014) a modelagem de processos pode ser considerada a fase mais importante do BPM. Visto ser a partir deste método que as organizações podem reconhecer efetivamente as falhas, e então propor melhorias. É válido citar que a Tecnologia da Informação tem se sobressaído na área de modelagem pois a partir das representações é possível auxiliar a criação de novos softwares no mercado emergente.

“A Modelagem de Processos é responsável por definir e manter os processos de negócio para garantir que as informações relacionadas e processadas dentro da Estatal ou ambiente terceirizado satisfaçam todos os requisitos relevantes” (BRASIL, 2018, p. 60). A modelagem de processos possibilita conhecer e perpetuar o conhecimento necessário para a execução das atividades. Após a finalização da modelagem, são identificados, de forma mais clara, os gargalos e os retrabalhos existentes, surgindo então o papel do redesenho de fluxos de trabalho.

Na modelagem, o redesenho dos processos traz como principais objetivos:

Foco nas necessidades do cliente; aplicação do conceito de **multifuncionalidade**; eliminação de burocracia – remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias etc.; eliminação de duplicação remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo; avaliação do valor agregado – avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição com a satisfação do cliente; simplificação – redução da complexidade do processo – facilitar a vida de quem usa ou recebe produto/serviço; redução de tempo de ciclo – determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque; processos à prova de erros – torna difícil ou impossível a ocorrência de erros no processo; padronização – escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira; parceria com fornecedores – exigir qualidade dos fornecedores; automação e mecanização – aplicação de equipamentos, ferramentas, computadores para garantir a estabilidade do processo (BRASIL, 2016, p. 44).

Para que o redesenho possa ser bem-sucedido é necessário um conjunto de fatores. Como mais relevantes pode-se destacar:

Disponibilização de tempo pelas equipes internas; fornecimento de dados e o desempenho dos processos atuais; priorização do redesenho de processos que tenham impacto relevante sobre as oportunidades e ameaças críticas; participação dos gestores; apoio dos dirigentes de cúpula da organização; envolvimento das partes interessadas; comunicação intensa ao longo de todo o projeto; condução clara da metodologia pela equipe técnica/consultores (BRASIL, 2016, p. 45).

Em alguns casos poderá ser necessário definir um plano de treinamento e capacitação para o pessoal envolvido, principalmente se o processo redesenhado adotar novas tecnologias ou equipamentos.

METODOLOGIA

Quanto à abordagem, a pesquisa tem caráter qualitativo. Não obstante a isto, a pesquisa objetivou analisar a aplicabilidade da gestão por processos na busca pela eficiência na prestação de serviços públicos.

QUANTO A NATUREZA

Quanto a sua natureza, a pesquisa é aplicada, posto que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51).

QUANTO AOS OBJETIVOS E PROBLEMA DA PESQUISA

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa classifica-se como estudo descritivo. “As investigações descritivas possuem o objetivo de descrever as características de uma população, um

fenômeno ou experiência para o estudo realizado considerando aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa” (ZAMBELLO *et. al.*, 2018, p. 60).

Sendo assim, esta pesquisa descreveu aspectos relacionados a fatores que levaram a implementação da gestão por processos, os fatores dificultadores na aplicação efetiva da gestão por processos, efetividade do modelo de gestão por meio dos resultados alcançados.

Portanto, trata-se de uma pesquisa que pretende analisar com maior profundidade a gestão por processos na Administração Pública.

PROTOCOLO DO ESTUDO

Para consecução dos objetivos propostos, os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, o estudo de caso, observação direta e entrevistas semiestruturadas e não estruturadas.

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

“A pesquisa bibliográfica vincula-se à leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, manuscritos, relatórios, teses, monografias etc” (ZAMBELLO *et. al.*, 2018, p. 66). Segundo Prodanov e Freitas (2013) este tipo de pesquisa objetiva colocar o pesquisador em contato direto com o material referente ao assunto da pesquisa. As principais plataformas de busca utilizadas foram a base de dados da SCIELO, google acadêmico, portal da CAPES e BDTD.

PESQUISA DOCUMENTAL

“A pesquisa documental se assemelha a pesquisa bibliográfica, mas se limita na utilização de documentos que não receberam tratamentos analíticos” (PRAÇA, 2015, p. 83). As pesquisas possuem como fundamental característica a utilização de artefatos/materiais/subsídios históricos, institucionais, associativos, públicos, privados, oficiais ou extraoficiais que se afastam da fonte do trabalho científico (ZAMBELLO *et. al.*, 2018). Na pesquisa foram analisados manuais institucionais, planilhas, pareceres, minutas, diários, manuscritos, regulamentos, normas.

PESQUISA DE CAMPO

O procedimento que utiliza estudo de casos consiste em avaliar tecnicamente e profundamente objetos de pesquisa, avaliando o caso de estudo (PRAÇA, 2015). Prodanov e Freitas (2013) salientam que esta técnica vem sendo utilizada com frequência pelos pesquisadores em razão de servirem para diferentes finalidades como:

Explorar situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado

fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 62).

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO CASO DA PESQUISA

Com relação aos critérios utilizados para escolha do caso, o MPF/PRRR foi escolhido por implantar em âmbito nacional o escritório de processos no ano de 2013, e em âmbito estadual adotou a gestão por processos em 2018 por meio das portarias PGR/MPF nº 205 de 23 de abril de 2013 e portaria nº 45 de 4 de maio de 2018, respectivamente.

OBSERVAÇÃO DIRETA

A observação é uma etapa fundamental para o conhecimento. Com uma percepção atenta, é possível mais do que ver e ouvir, pode-se examinar os fatos e objetos que se pretende estudar detalhadamente. Nessa direção, com uma observação eficaz e bem conduzida, tem-se a possibilidade de identificar o que ainda é desconhecido (ZAMBELLO *et. al.*, 2018, p. 63).

Os mesmos autores ressaltam que realizar uma observação participante não é simplesmente está presente diante de uma situação referente ao seu objeto de pesquisa, mas sim manter o espírito atento, curioso, perspicaz, questionador e preparado para abordar a realidade que se deseja compreender de maneira produtiva.

ENTREVISTA

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e não estruturadas. Zambello *et. al.* (2018) argumenta que “a realização de entrevistas é importante para a angariação de dados e informações diretamente atreladas ao público investigado ou à população pesquisada”.

A entrevista semiestruturada oferece mais flexibilidade para o pesquisador, viabilizando uma coleta que pode ser mensurada (quantitativa) ou qualitativa a partir da fala dos entrevistados, observações e pontuações do observador (ZAMBELLO *et. al.*, 2018). O objetivo deste instrumento de pesquisa é coletar informações peculiares do entrevistado sobre determinado tema (FLICK, 2013).

A entrevista não estruturada, por sua vez, envolve perguntas abertas com grau de informalidade e autonomia para o entrevistado (ARAGÃO; NETA, 2017), não seguindo uma rigidez de um roteiro, por exemplo, partindo para uma exploração ampla de alguns assuntos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

As entrevistas na unidade de estudo foram complementárias a observação direta que funcionou como meio de obter informações práticas *in loco* e permitiram vivenciar um pouco das rotinas de trabalho da unidade.

UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para abordar os elementos em análise, a pesquisa estabeleceu o universo, população e amostra estudadas.

O universo se caracteriza pelo total de sujeitos que possuem as mesmas características definidas para o determinado estudo. A partir dessa premissa, infere-se que o universo de uma pesquisa representa o ambiente maior no qual o objeto de estudo está inserido.

A população é definida como:

A massa de indivíduos, casos e eventos aos quais as declarações do estudo vão se referir e que tem de ser delimitada de antemão sem ambiguidade no que se refere à questão da pesquisa e à operacionalização (KROMREY, 2006, p. 269 citado por FLICK 2013, p. 77).

Deste modo, população pode ser visualizada como uma delimitação do universo, um instrumento precisamente direcionado ao objetivo do estudo.

A amostra é uma parcela favoravelmente selecionada da população, pode ser considerada como um subconjunto da população (PRODANOV; FREITAS, 2013 citando LAKATOS; MARCONI, 2007). Ou seja, amostra é uma parte da população, a qual é escolhida de acordo com alguma regra ou concepção das características do objeto que se pretende estudar.

Frente a essa explanação de conceitos, a pesquisa em tela apontou como universo, população e amostra para a realização deste estudo os seguintes elementos:

Quadro 02: Universo, população e amostra do estudo

Universo	População	Amostra
Unidades do Ministério Público Federal	Procuradoria da República no estado de Roraima/PRRR	Gestor do Escritório de Processos Organizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores

METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

As técnicas adotadas para análise dos dados foram fundamentadas em pesquisa bibliográfica, documental e observacional com a finalidade de adquirir informações para analisar o gerenciamento de processos abordado na pesquisa.

Os resultados obtidos foram estruturados em forma de categorias e posteriormente foram apresentadas informações complementares juntamente com a análise dos dados. A categorização permite organizar, separar, unir e classificar as respostas encontradas pelos instrumentos de coleta de dados.

As categorias da pesquisa foram definidas após análises de aspectos de semelhança observados no conjunto de unidades obtidos pelos instrumentos de coleta de dados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para atender aos objetivos desta pesquisa, que buscou analisar a aplicabilidade da gestão por processos na administração pública, o caso será apresentado a seguir de modo detalhado.

CASO DE ESTUDO: ÓRGÃO PÚBLICO FEDERAL UNIDADE DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – PROCURADORIA DA REPUBLICA NO ESTADO DE RORAIMA (MPF/PRRR)

A gestão por processos na Procuradoria da República no estado de Roraima foi implantada no ano de 2018 por meio da portaria nº 45 de 4 de maio de 2018 que dispõe sobre a gestão das rotinas ou processos organizacionais na Procuradoria da República no Estado de Roraima.

No órgão foram realizadas entrevistas não estruturadas e semiestruturadas e a pesquisa documental para a coleta dos dados. A análise dos dados foi estruturada em cinco categorias para melhor compreensão e organização: 1 - Gestão por processos e metodologia de gerenciamento de processos BPM; 2 - Abordagem sistêmica e gestão por processos; 3 - Abordagem estratégica e gestão por processos; 4 - Dificuldades na implementação da gestão por processos e da metodologia BPMN; 5 - Aprendizagem Organizacional.

Inicialmente serão apresentadas as respostas obtidas nas entrevistas com o gestor, que neste caso será mencionado como “Gestor A” e posteriormente, serão contextualizadas as categorias de análise visando os objetivos da pesquisa.

Quadro 03: Gestão por Processos e a metodologia de gerenciamento de processos BPM - MPF/PRRR

Categoria 1
Questão abordada: Quais fatores indicaram a necessidade da implementação da metodologia de gestão por processos na organização?
<p><u>Diretriz estratégica</u> – O atual plano estratégico do MPF foi estruturado a partir do modelo BSC (Balanced Scorecard), no qual o desdobramento da estratégia abrange a governança dos processos críticos.</p> <p><u>Estrutura organizacional</u> – Existe um escritório de processos na administração superior do MPF (na estrutura da Secretaria de Modernização e Gestão Estratégica, da Procuradoria Geral da República), com espelhamento em cada unidade gestora descentralizada, chamado escritório de processo local.</p>

Política orçamentária – A Emenda Constitucional nº 95 está impactando no MPF, a ponto de levar a instituição a suspender indefinidamente a nomeação de novos servidores, a desinstalar procuradorias da República em alguns municípios e a reavaliar a própria estrutura organizacional e o dimensionamento da força de trabalho, em âmbito nacional.

Disseminação de metodologia de gestão da qualidade – Obtivemos certificações ISO 9001 para os processos de trabalho do Gabinete do(a) Procurador(a)-Geral da República e das salas de atendimento ao cidadão nas capitais da Bahia e do Rio de Janeiro. Esta experiência será estendida para mais três unidades gestoras descentralizadas, que forem selecionadas em uma certificação interna de alinhamento estratégico.

Evolução tecnológica – Os sistemas de informação do MPF foram desenvolvidos para possibilitar a produção e o tratamento exclusivamente eletrônicos de toda a documentação, além da integração com os órgãos do Judiciário e com os cidadãos-usuários (que figuram como os principais clientes e fornecedores desta instituição). Além disto, inicia-se agora um movimento de implementação de inteligência artificial para interface com o cliente-cidadão, o que se pretende desenvolver em futuro próximo também para as esferas de governança interna e de estratégias de atuação perante as demandas e contextos jurídicos e sociais. Toda esta mudança tecnológica exigirá profunda reformulação dos nossos processos de trabalho.

Princípios da Administração Pública – Consagrados no artigo 37 da Constituição da República, os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, por si só, já exigem a profissionalização e a melhoria contínua dos processos de trabalho em toda e qualquer instituição pública brasileira.

Questão abordada: Na organização, já houve mapeamento, modelagem e redesenho dos processos (em todos os setores, em parte dos setores, em poucos setores)? Com isso é possível observar a eliminação de gargalos?

Já houve redesenho de processos, em poucos setores. Atualmente, existem dois manuais de normas e procedimentos vigentes, para os processos de “acompanhar a execução contratual” (da Seção de Contratações e Gestão Contratual) e “realizar desfazimento de bens móveis” (do Setor de Logística), os quais estão sob revisão e atualização, por motivo de defasagem. Do primeiro, não observamos a devida implementação. Já do

segundo, conseguimos eliminar alguns gargalos, principalmente nos subprocessos de doações e de transferência de bens.

Além disto, estão em desenvolvimento quatro novos manuais que contemplarão o redesenho destes processos: “realizar pesquisa de casos correlatos” (da Coordenadoria Jurídica e de Documentação); “realizar capacitação presencial” (do Núcleo de Gestão de Pessoas); “programar e reprogramar orçamento” (da Secretaria Estadual); e “apurar infrações e aplicar sanções nas contratações administrativas” (da Coordenadoria de Administração). Com a implementação, esperamos eliminar gargalos principalmente nestes dois últimos. Os dois primeiros trazem o mapeamento das atividades, com pouco redesenho; mas, esperamos inicialmente uma efetiva implementação destes processos, com medição do desempenho e periódico ajuste operacional.

Na sua perspectiva como gestor, a metodologia de gestão por processos é uma tendência na Administração Pública? Por quê?

Gestão por processos, não vejo como uma tendência na administração pública brasileira, de modo geral. É extremamente necessária, mas ainda não é priorizada na cultura organizacional do serviço público. Temos mais recorrentemente experiências em gestão de processos (que difere da gestão por processo). Entendo que, quando se gerencia por processos, as decisões que afetam o desempenho da organização são baseadas em cenários projetados a partir dos possíveis modelos para os processos e da própria configuração da arquitetura de processos. Assim, a gestão como um todo se baseia no desempenho esperado dos processos e a evolução da rede de processos é programada conforme a estratégia definida para a organização, tudo com a necessária flexibilidade e sob o enfoque da gestão de riscos. Parece-me que ainda estamos longe de alcançar esta práxis. Atualmente, nossos processos são tratados individualmente, conforme emergem as demandas de urgência ou conforme a orientação política dos dirigentes da instituição. Aplicamos técnicas de mapeamento, redesenho e manualização de processos e a tendência agora é a busca de *expertise* em tal metodologia; mas, isto ainda é tão somente gestão de processos, carente de alinhamento estratégico na maioria das instituições.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta categoria foi atendido o primeiro objetivo específico da pesquisa que buscou identificar os aspectos que indicaram a necessidade da implementação da metodologia de gestão por processos no órgão, o entrevistado, conforme apresentado, pontuou os seguintes fatores:

- a) Diretriz estratégica;
- b) Estrutura organizacional;
- c) Política orçamentária;
- d) Disseminação de metodologia de gestão da qualidade;
- e) Evolução tecnológica;
- f) Princípios da Administração Pública;

A estrutura organizacional do órgão em nível nacional, implantou o Escritório de Processos Organizacional – EPO, conseqüentemente houve o espelhamento deste setor para as unidades estaduais.

O gestor “A” acrescentou ainda os fatores de política orçamentária. A Emenda Constitucional nº 95 de 15 de dezembro de 2016, aborda o congelamento dos gastos públicos por 20 anos. Ou seja, a redução de custos demonstra-se necessária nesse período. E corroborando com os pensamentos de Jesus e Macieira (2015) o BPM visa também à redução de custos e desperdícios.

Conforme explanado por Sobral e Peci (2008), a certificação de qualidade é um conjunto de padrões internacionais que busca determinar condições para os sistemas de qualidade nas organizações por meio da emissão de certificados, o MPF já conquistou alguns certificados por atender os requisitos de padronização da ISO 9001.

No segundo questionamento desta categoria, o gestor “A”, enfatizou que até o momento na PRRR houve o redesenho de processos em poucos setores, porém ressalta que foi possível verificar a redução de gargalos no processo denominado “realizar desfazimento de bens móveis” (do Setor de Logística). Há previsões para o desenvolvimento de novos diagramas.

E por fim, no terceiro questionamento o gestor “A” respondeu não visualizar, no presente momento, a gestão por processos como uma tendência na administração pública. Relata que, apesar de extremamente necessária, a cultura organizacional de algumas instituições é considerada um obstáculo. O entrevistado concluiu enfatizando que a gestão de processos é uma metodologia mais acessível de ser adotada pelas organizações pelo fato de não ser tão abrangente quanto à gestão por processos, a qual requer maior envolvimento e a criação de um sistema integrado (ROSA, 2016).

Quadro 04: Abordagem Sistêmica e Gestão por Processos - MPF/PRRR

Categoria 2
Questões abordadas: A metodologia BPMN (Notação de Modelagem de Processo de Negócio) permitiu a organização conhecer o funcionamento dos processos como um todo? Quais as principais vantagens observadas na utilização dessa ferramenta?
Não permitiu conhecimento amplo a nível de macroprocessos; tampouco ao nível de arquitetura de processos. Contudo, a BPMN tem facilitado a visão completa de determinados processos, assim como de seus elementos, fronteiras e interfaces. Para mim, as principais vantagens desta notação se mostram na simplicidade (o que evita ruídos na análise do fluxo) e nas possibilidades de visão geral do processo e de projeção de cenários.
Como funciona a interação do setor responsável pela gestão de processos com os demais setores da organização?
Temos um escritório de processos, que é exercido pela Seção de Planejamento e Gestão Estratégica (além de outras incumbências desta seção), a qual está composta atualmente por um servidor e um estagiário. O escritório elabora propostas de configuração da arquitetura local de processos e do portfólio de processos críticos, além do cronograma de modelagens para cada ano. Estas propostas são submetidas aos gestores do órgão para validação conjunta. Já em cada modelagem de processo (que compreende mapeamento, redesenho, descrição textual, manualização e implementação), nosso escritório coordena o trabalho frente a determinada equipe de servidores que atuam no processo. Nesta seara, o escritório promove as reuniões, mapeia o processo junto à equipe, propõe redesenho, edita o respectivo manual de normas e procedimentos, intermedia a revisão do trabalho pelo escritório de processos (nacional) do MPF, minuta texto normativo para instituir o manual, orienta a implementação do novo processo e acompanha as medições de desempenho (indicadores). A equipe de modelagem, a seu turno, se incumbem de participar do mapeamento, validar o redesenho, redigir as descrições de atividades e validar o manual.

Ao concluir o diagrama do processo, há divulgação deste para os setores internos e externos da organização? De que forma?

O diagrama do processo é considerado concluído quando validado em um manual de normas e procedimentos e publicado mediante portaria do dirigente máximo do órgão (Procurador-Chefe). A partir daí, nossa Assessoria de Comunicação Social o divulga em matéria na intranet e em mural digital. Concomitantemente, disponibilizamos a íntegra na intranet e encaminhamos a versão final para o escritório de processos do MPF (em Brasília), que a disponibiliza em nuvem privada da instituição, para os demais escritórios de processos nos estados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta segunda categoria, foram abordados sobre a metodologia BPMN (Notação de Modelagem de Processo de Negócio); escritório de processos; e divulgação dos diagramas para os demais setores.

O entrevistado relatou que a notação BPMN facilita a visualização completa do processo, tendo em vista a principal vantagem, apontada por ele, ser a simplificação, a qual reduz ruídos e possibilita que melhorias possam ser executadas. Declaração que vai ao encontro das ideias propostas por Brasil (2013, p. 27) onde é expresso que “o BPMN utiliza uma linguagem comum para diagramar os processos de forma clara e padronizada, o que proporciona um entendimento geral e facilita a comunicação entre as pessoas”.

No MPF/PRRR o setor responsável pelo BPM é o escritório de processos organizacionais – EPO, a nível nacional o escritório foi implantado no ano de 2013, contudo, na unidade do estado de Roraima foi implantado em 2018. O setor é responsável por elaborar propostas de configuração da arquitetura local de processos e do portfólio de processos críticos, além do cronograma de modelagens para cada ano. O EPO interage com os demais setores coordenando determinada equipe de servidores para atuar no processo que compreende o mapeamento, redesenho, descrição textual, manualização e implementação do processo. Consoante o apontamento de Usinoro (2015, p. 5) o qual ressalta que o escritório de processos possui a missão de “alinhar, viabilizar e operacionalizar as estratégias de negócio, além de coordenar ações de otimização de seus processos organizacionais”.

Os diagramas concluídos no órgão são divulgados pela Assessoria de Comunicação Social, que o publica em matéria na intranet e em mural digital, a versão final é ainda encaminhada para o escritório de processos do MPF (em Brasília), que a disponibiliza em nuvem privada da instituição para acesso pelos demais escritórios de processos nos estados. Quintans e Quelhas (2012, p. 7) já

afirmam que “estabelecer conhecimento significa: tornar o conhecimento explícito, disponível e acessível, podendo ser apropriado pelas pessoas em qualquer tempo e lugar” e “muitas vezes o procedimento já acontece, porém só está na cabeça das pessoas, não existe o processo documentado. O objetivo é documentar o processo e como ele pode ser ajustado”.

Quadro 05: Abordagem estratégica e a Gestão por Processos - MPF/PRRR

Categoria 3
Questões abordadas: A iniciativa da modelagem do processo parte da gestão responsável? Existem situações em que a modelagem é solicitada pelo setor?
Até o ano de 2018, as demandas de modelagem procediam do Secretário Estadual do órgão, gestor responsável pela governança local. Já a partir de 2019, via de regra, a iniciativa de modelagem será do escritório de processos, com base em um portfólio de prioridades que escalonamos de acordo com o impacto e a performance de cada processo, conforme percepção levantada junto aos respectivos gestores. Porém, já houve uma demanda, de iniciativa do Setor de Logística, que atendemos com um manual de normas e procedimentos para o processo de “realizar desfazimento de bens móveis”.
Conhecer o processo ponta a ponta facilitou o alinhando de ações com os objetivos estratégicos da organização?
Isto facilitou o controle de desempenho do processo e propiciou maior eficácia nos ajustes operacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em 2018, ano que foi implementado a metodologia de gestão por processos na instituição, a iniciativa da modelagem procedia do gestor responsável pela governança local. Contudo, no ano de 2019 a responsabilidade foi descentralizada para o escritório de processos organizacionais, o qual ficou incumbido de realizar as ações conforme percepção dos gestores. O entrevistado aponta ainda que existe demanda, ou seja, alguns setores solicitam a modelagem.

Na percepção do gestor, conhecer o processo facilitou o controle de desempenho e maior eficácia no nível operacional.

Quadro 06: Dificuldades na implementação da gestão por processos e da metodologia BPMN - MPF/PRRR

Categoria 4
Questões abordadas: Quais as principais dificuldades percebidas na implementação da gestão por processos?
Falta de protagonismo da alta administração; falta de conhecimento e de visão sistêmica por parte da maioria dos gestores; sobrecarga operacional em diversas áreas; resistência à mudança; alta rotatividade de pessoal; sistema ineficaz de avaliação do desempenho funcional; sistema não efetivo de avaliação do desempenho gerencial; indefinição da arquitetura de processos da instituição; falta de diretrizes e de critérios objetivos para a priorização de processos (desalinhamento estratégico); impossibilidade de dedicação exclusiva ao escritório de processos.
Quais as ferramentas utilizadas pelo órgão para a modelagem de processos? Houve dificuldade na utilização dessa ferramenta? Quais os fatores que influenciaram na escolha?
Para o desenho dos fluxos, utilizamos o <i>Bizagi Modeler</i> . Este <i>software</i> foi adotado em todo o MPF, por instrução do escritório de processos (nacional), em razão da relativa simplicidade de operação e da gratuidade da versão básica. Uma dificuldade que experimentamos na utilização desta ferramenta se dá no trabalho de gerar o manual com as descrições textuais, pois o modelo de arquivo de texto gerado pelo programa é de formato DOCX (para <i>Microsoft Word</i>), enquanto a maioria das estações de trabalho do MPF não dispõe do respectivo editor de textos. Utilizamos ordinariamente o <i>LibreOffice Write</i> , também por ser gratuito. Mas, isto acarreta incompatibilidades nos recursos de formatação, dificultando consideravelmente a edição do manual. Uma outra dificuldade é que o <i>Bizagi Modeler</i> não oferece configuração para espaçamentos e alinhamentos padronizados entre os elementos do fluxograma. Seria uma funcionalidade oportuna para facilitar, agilizar e uniformizar o desenho de fluxos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta categoria foi atendido o segundo objetivo específico da pesquisa que buscou descrever as principais dificuldades para a implementação da gestão por processos e da implementação da metodologia BPMN. O entrevistado apontou as principais dificuldades percebidas na implementação da metodologia no MPF/PRRR:

- a) Falta de protagonismo da alta administração;
- b) Falta de conhecimento e de visão sistêmica por parte da maioria dos gestores;
- c) Sobrecarga operacional em diversas áreas;
- d) Resistência à mudança;
- e) Alta rotatividade de pessoal;
- f) Sistema ineficaz de avaliação do desempenho funcional;
- g) Sistema não efetivo de avaliação do desempenho gerencial;
- h) Indefinição da arquitetura de processos da instituição;
- i) Falta de diretrizes e de critérios objetivos para a priorização de processos (desalinhamento estratégico);
- j) Impossibilidade de dedicação exclusiva ao escritório de processos.

No segundo questionamento da categoria, evidenciou-se que a ferramenta de modelagem utilizada pela PRRR e pelas demais unidades do MPF é o *Bizagi Modeler*. O software *Bizagi* é uma “ferramenta informatizada para criação de fluxos de mapeamento e redesenho dos processos” (BRASIL, 2013).

Quadro 07: Aprendizagem Organizacional - MPF/PRRR

Categoria 5
Questões abordadas: Após o redesenho, há o aprimoramento contínuo dos fluxos visando a eficiência na prestação do serviço? Como isto ocorre? Qual a frequência?
Ainda não implementamos o aprimoramento contínuo como regra. O controle dos processos modelados se dá com o auxílio de indicadores de desempenho, que são monitorados trimestralmente, seguindo um calendário de reuniões de acompanhamento operacional.
Na sua opinião, a organização tornou-se mais célere e menos burocrática a partir da implementação da gestão por processos?

Ainda não dispomos de dados para fazer esta avaliação. Apenas dois processos foram modelados e já se encontram defasados. Procedemos no momento uma revisão e atualização dos mesmos, para então retomar o monitoramento. No mais, teremos mais quatro processos modelados no decorrer do ano em curso. Dentro de seis meses, teremos seis processos implementados e sob medição, o que nos fornecerá dados para avaliar o ganho de eficiência no serviço prestado.

A organização utiliza métodos (indicador de desempenho) para mensurar e comprovar os resultados alcançados?

Sim, a cada processo modelado é associado a pelo menos um indicador de desempenho, que é então incluído em um painel de alinhamento estratégico do órgão e medido periodicamente.

Fonte: Elaborado pelos autores

Na quinta categoria foi explanado acerca do funcionamento do controle dos processos já modelados na instituição. Foi exposto que o controle é realizado por indicadores de desempenho, esses são monitorados por reuniões. Por esta razão, para cada processo modelado é gerado um indicador de desempenho. Os indicadores estabelecem medidas capazes de constatar o cumprimento de metas e objetivos e sinalizam o rumo que a organização está seguindo, fornecendo suporte à tomada de decisão e ao replanejamento (BRASIL, 2016 citando Fernandes, 2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual da gestão por processos demonstra por meio da pesquisa que pode ser reconhecida como metodologia que possibilita a Administração Pública cumprir sua missão de modo eficiente a partir da implementação da BPMN visto possibilitar aos órgãos mapear, modelar e redesenhar seus processos sempre atentos a desburocratizar e a inovar, preocupados em não tornar os processos tão rígidos. A busca pela eficiência é decorrente do aprimoramento de tecnologias que podem auxiliar o trabalho humano.

Atualmente a quantidade de informações produzidas, armazenadas e publicadas atingiu estágios sem precedentes na história da humanidade. Esse fato pode ser definido como o resultado de uma veraz revolução informacional. Como efeito desse crescimento de informações, às organizações são afetadas ininterruptamente, e à medida que a demanda de atividades se expande, paralelamente há escassez de mão de obra e recursos.

Percebeu que a mudança de visão de uma estrutura funcional para uma visão por processos enfrenta como principal obstáculo a cultura organizacional. Para alcançar níveis mais elevados e se expandir, é necessário a atitude de mudança e quebra de paradigmas.

Nessa perspectiva a gestão por processos apresenta-se como meio exequível para simplificar o processamento de informações e otimizar a dinamicidade do trabalho. A aplicação de um sistema de informação aos processos resulta na reprodução das funções automaticamente sem a dependência exclusiva da intervenção humana, isso propicia maior celeridade no processamento de dados e, conseqüentemente resultados mais eficazes.

Ante ao exposto, foi possível demonstrar que as organizações públicas podem se tornar mais céleres a partir da gestão por processos, considerando sua ênfase no mapeamento, modelagem, redesenho e eliminação de gargalos. E por fim, constatou-se que a eficiência é um princípio da administração pública que está sendo evidenciado pela organização estudada para aprimorar os processos com o auxílio de tecnologias, impactando diretamente em melhores resultados, aumento de produtividade e diminuição do retrabalho.

Em outras palavras, os resultados serão cada vez mais consistentes à medida que atendida a abrangência sistêmica necessária para gestão por processos. As mudanças organizacionais provocam resistências e por esta razão vários obstáculos precisam ser ainda superados na Administração Pública.

O estudo teve contribuições para a área pesquisada no quesito científico, aumentando a visibilidade do conteúdo e sua efetividade; tecnicamente, por conhecer a aplicação e ampliar técnicas utilizadas no BPM objetivando que os processos das organizações se tornem mais céleres e focados no alcance de metas; E socialmente, a partir da prestação dos serviços com maior padronização, transparência, controle, redução de falhas e celeridade.

Posto isto, sugere-se para pesquisas futuras estudos de casos que investiguem qual a percepção dos colaboradores frente a prática da gestão por processos, ou ainda o estudo da efetividade da metodologia em instituições privadas, e por fim, sugere-se o estudo que investigue como minimizar as dificuldades observadas na implementação da gestão por processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ARAGÃO, José Wellington Marinho de; NETA, Maria Adelina Hayne Mendes. **Metodologia científica**. 1. ed. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2017. 53p.

ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP CBOK**. Brasil, 2013. 453 p. Disponível em: <https://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 25 de ago. 2018.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 95, de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2016. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/2016/emendaconstitucional-95-15-dezembro-2016-784029-publicacaooriginal-151558-pl.html>>. Acesso em: 08 de maio 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. **Metodologia de gerenciamento de processos do datanus**. Brasília, DF, 2016. 67p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. **Governança de Tecnologia da Informação: artefato modelagem de processos de negócio (automatizados e a automatizar)**. Brasília: MP, 2018. 16 p. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/kits-governanca-ti/kit-2/modelagem-de-processos-de-negocio/kit-2-governanca-tic-artefato-modelagem-de-processos-de-negocio.pdf>>. Acesso em: 05 de out. 2018.

BRASIL. Ministério Público Federal. Portaria n. 45, de 04 de maio de 2018. Dispõe sobre a gestão das rotinas ou processos organizacionais na Procuradoria da República no Estado de Roraima.

BRASIL. Ministério Público Federal. Portaria n. 205, de 23 de abril de 2013. Institui o Escritório de Processos Organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal e dá outras providências. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/20171>>. Acesso em: 01 de jun. 2019.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. Escritório de Processos Organizacionais. **Manual de Gestão por processos**. Brasília, MPF, 2013. p. 73 Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>>. Acesso em: 20 de ago. 2018.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Assessoria de modernização e gestão estratégica. **Introdução à gestão de processos de trabalho: um guia metodológico**. Brasília-DF, 2016.

BRASIL. Tribunal de contas da União. Secretaria Geral de Controle Externo. Secretaria de Fiscalização de Pessoal. **Glossário**. 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2014/glossario.htm>> Acesso em: 12 de jun. 2019.

FERNANDES, Alan Gabriel; FURTADO, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Aplicação do balanced scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. E&G Economia e Gestão, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016.

FERNANDES, Wanderson Carvalho. **Modelagem de processos utilizando a teoria das restrições na divisão de transportes de uma universidade pública**. 2018, 113p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Faculdade de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2018.

FLESCH, Carla Machado. A submissão da Administração Pública ao princípio da eficiência visando à satisfatória consecução de seus fins. **Boletim Científico ESMPU**, Brasília, a. 14 – n. 45, p. 211-238, jul./dez. 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa**: um guia para iniciantes. 1. ed. São Paulo: Penso, 2013. 248p.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GISSONI, Luiz Ricardo de Moura; JÚNIOR, Hélio Lemes Costa. Implantação de Mapeamento de Processos de Trabalho no Setor de Transporte de uma Instituição Federal de Ensino. 2016. Disponível em: <www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestradosprofissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40714.pdf>; Acesso em: 11 de nov. 2018.

GRIN, Eduardo José. Programa nacional de gestão pública e desburocratização: Os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a Administração Pública gerencial. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n39p66>> Acesso em: 31 de mai. 2018.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a gestão por meio de processos**: Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. São Paulo: ELOGroup, 2015. 326 p.

MATOS, Jatene da Costa. NOLASCO; Loreci Gottschalk; SILVA, Débora dos Santos. Administração Pública Gerencial. **Anais do enic**, n. 4, p. 1-6. Disponível em:<<https://anaisonline.uems.br/index.php/enic/article/view/1628/1632>> Acesso: 12 de jun. 2019.

MATOS, Vitor Vieira de Souza. **Compras públicas**: modernização e flexibilização do procedimento licitatório à luz do projeto de lei nº 6.814/2017. 2017. 53 p. Monografia (Graduação em Administração Pública), Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2017.

MEDEIROS, Genyson Santos. **Modelagem de Processos de Negócio**: Estudo de caso da Coordenação de um curso na UFRN. 2017. 55p. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

PRAÇA, Fabíola Silva Garcia. Metodologia da Pesquisa Científica: Organização Estrutural e os Desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 8, n.1, p. 72-87, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho. 4. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277p.

QUINTANS, Benjamin Salgado; QUELHAS, Osvaldo. A gestão do conhecimento como elemento facilitador para melhoria de processos em serviços de saúde: um estudo de caso. In: **VIII Congresso Nacional de Gestão em Excelência**, Rio de Janeiro, 2012.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento. **Metodologia de Gestão por processos para implantação SEI no Governo do estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/sei/documentos/metodologia/SEI_Metodologia_Escritorio_de_Processos_v1.pdf>. Acesso em: 01 out. 2018.

ROSA, Milena Batalha. **Certificação de qualidade: impacto na performance das empresas portuguesas**. Dissertação (Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2016.

SILVA, Eduardo Melo de Andrade. **Aplicação da Modelagem de Processos com BPMN para melhoria do processo de reparo de uma empresa de mineração**. 2014. 39p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal de Alfenas, Poços de Caldas, 2014.

SILVA, Jorge Gonçalves da. **Gestão por processos em organizações Públicas: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas**. 2014. 90p. Trabalho de Final de Curso (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas - FGV, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 396 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. Escritório de Projetos e Processos. **Manual de gestão de processos**. 2017. Disponível em: <
<https://www.ufmt.br/epp/arquivos/8a1c3a82657ceb43cdaae4573e95ce10.pdf>> Acesso em: 07. jan de 2019.

USINORO, Carlos Hiroshi. **Escritório de Processos: BPMO Business Process Management Office**. 1.ed. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2015. 224 p.

ZAMBELLO, Aline et al.; MAZUCATO, Thiago (Org.). **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**. 1. ed. Penápolis: FUNEPE, 2018.