

# BPM NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Matheus Menezes de Oliveira\*

## RESUMO

Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM) tem sido uma importante ferramenta para a melhoria de processos de produtos e serviços em todo o mundo. O presente artigo trata da importância da gestão de processos de negócio na melhoria dos serviços públicos no Brasil. Através de uma pesquisa qualitativa documental são analisadas algumas iniciativas nas mais diferentes áreas do setor público, discutidas as metodologias utilizadas, dificuldades ou desafios encontrados, e resultados obtidos da implantação de BPM em algumas organizações públicas brasileiras. E com base nela é feita uma avaliação do cenário prático e literário sobre BPM no setor público brasileiro.

Palavras chave: BPM, gestão, processos, negócio, importância, setor público.

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão por Processos de Negócio tradução do inglês *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem administrativa que abrange diversos conceitos desde o desenvolvimento de um plano de negócio ao controle gerencial da organização. Esta disciplina baseia-se em um conjunto de técnicas que unifica Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação com enfoque na otimização dos resultados através da melhoria e integração dos processos.

No atual mundo globalizado as organizações vivenciam um cenário de crescente competitividade e para atender essa realidade, elas vêm buscando não só melhorias de custos e produtos, mas também soluções para melhor estruturar e integrar seus processos, criando maior flexibilidade e agilidade em suas operações. Desta mesma forma, na Administração Pública, os novos sistemas e a demanda da sociedade por maior transparência e qualidade na prestação de seus serviços,

---

\*Graduado em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Sergipe, Analista de TI na Universidade Federal de Sergipe.  
matheusmo@gmail.com

geram uma crescente preocupação com a otimização dos seus processos (CATELLI; SANTOS, 2004)

Prova disso é que o governo federal vem desenvolvendo ações para estimular as organizações públicas brasileiras a administrar visando o cidadão e não somente os seus processos internos. Essas ações estão consolidadas, entre outras formas, na Carta de Serviço ao Cidadão e na Lei do Acesso a Informação (LAI). Uma das finalidades da Carta de Serviços ao Cidadão é divulgar os serviços prestados pelas organizações públicas com os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade, já a LAI, obriga as organizações públicas a fornecerem informações aos cidadãos permitindo o acesso e conhecimento dos seus direitos essenciais.

Porém, BPM foi criado pensando-se nas empresas e seus produtos e serviços. É consideravelmente maior o número de estudos sobre iniciativas de BPM em organizações do setor privado em relação ao setor público. Tem-se observado nos últimos anos um crescente interesse em pesquisas empíricas sobre BPM em organizações públicas. À exemplo de Houy, Fettke e Loos (2010), os quais fizeram uma revisão sistemática nos principais periódicos envolvendo trabalhos empíricos na área de BPM. Concluíram que de 335 artigos analisados a partir da perspectiva baseada em conteúdo, apenas 24 (cerca de 7%) têm foco no setor público. Porém, a metade desses artigos foi publicada nos últimos seis anos, o que demonstra a evolução de pesquisas e iniciativas de BPM nesse contexto.

Neste contexto, está o objetivo do presente artigo fazer uma análise do cenário literário e prático da BPM no setor público brasileiro buscando identificar o cenário em que se encontra. Este trabalho apresenta, após a introdução, uma pesquisa bibliográfica qualitativa de publicações, trabalhos científicos, casos e experiências de BPM em organizações públicas brasileiras. E diante desta é feita uma análise crítica de pontos positivos, negativos e resultados, buscando descrever o atual patamar da Gestão de Processos de Negócio no país, identificar benefícios já trazidos e os principais desafios a serem enfrentados em iniciativas futuras.

## 2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Gestão de Processos de Negócio ou Gestão por Processos de Negócio (do inglês *Business Process Management* – BPM) se origina como uma evolução das

teorias e desenvolvimento de sistemas de *Workflow* e na constante busca de resultados e de soluções competitivas tanto pela academia como pelas organizações. Segundo o BPM CBOOK (ABPM, 2009), “BPM representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais.”

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPM,2009, np)

Ainda de acordo com ABPM (2009), o objetivo é gerar valor para o cliente, não importando se a organização é pública ou privada

## 2.1 Ciclo de Vida de BPM

BPM implica um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos. O ciclo de vida típico, de acordo com a ABPMP (2013) compreende o planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento & controle e refinamento.

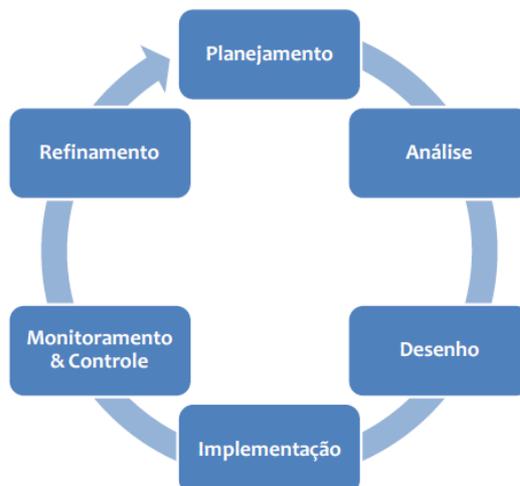


Figura 1. Ciclo de vida típico de BPM (ABPMP, 2013).

Cada fase deste ciclo típico pode ser definida da seguinte forma (CAPOTE, 2011):

- **Planejamento e Alinhamento Estratégico:** envolve o entendimento do contexto dos processos através da análise de documentação da organização, possibilitando uma visão geral dos seus processos em relação à cadeia de valor, aos serviços de atenção ao cliente e a venda e aos processos de apoio e gestão.

- **Análise de Processos:** tem com o objetivo levantar, modelar e avaliar os processos da organização retratando a sua realização exatamente como no momento da análise. Nesta fase são identificadas as deficiências no processo, a fim de realizar proposição de soluções.

- **Desenho do Processo:** nesta etapa ocorre a definição da decisão por ser tomada em relação aos processos identificados durante a etapa de análise. Neste caso se faz necessário aplicar simulações, desenvolver um novo modelo com as melhorias previstas para os cenários identificados.

- **Implementação do Processo:** esta etapa tem como objetivo viabilizar a entrada em produção e a execução dos processos definidos. É a realização do desenho de processos aprovado e o seu fluxo de trabalho documentado. A implantação de processos possui duas perspectivas distintas, ainda que complementares, sendo que a sua realização possui características específicas e relacionadas diretamente à abordagem selecionada.

- **Monitoramento e Controle:** essencial para avaliar e garantir o alinhamento dos processos com os objetivos da organização. O principal objetivo desta fase é monitorar os indicadores e medidores aplicados no processo para avaliar o resultado do mesmo e seu alinhamento com as metas corporativas.

- **Refinamento do Processo:** esta fase é responsável pela análise e tomada de decisão baseada nos resultados encontrados e monitorados na fase anterior. Esta fase objetiva a realização e criação da melhoria continuada dos processos de negócio corporativos

Apesar de existirem outros modelos de ciclo de vida todos eles seguem no sentido de representar uma abordagem do gerenciamento e melhoria em um ciclo contínuo. Desta forma pode-se afirmar que independente de características específicas de cada um, são basicamente baseados em um ciclo PDCA.

## 2.2 Formas de Avaliação de BPM

A prática de BPM é definida por um conjunto de valores, crenças, liderança e cultura que formam os alicerces do ambiente no qual uma organização opera, influenciando e guiando o comportamento e a estrutura organizacional. A organização fornece oportunidades a seus profissionais para uma discussão aberta e crescimento pessoal e profissional formando a base para relacionamentos externos com clientes, fornecedores e comunidade em geral. Tais valores, crenças, cultura e estilos de liderança determinam o sucesso ou fracasso das iniciativas empreendidas pela organização. O compromisso com o valor do processo e do cliente é o alicerce da prática de BPM (ABPM, 2013).

Estes pilares são construídos ao longo do tempo através de diversas iniciativas, são realizadas mudanças culturais, técnicas e metodológicas que possibilitem o alinhamento entre estes e que proporcionem o alcance dos objetivos almejados pela organização. Para efetuar estas mudanças é preciso conhecer a situação atual, planejar o nível de excelência que se deseja alcançar e analisar quais pontos precisam ser melhorados para alcançar este nível (ROSEMANN, 2016). Desta forma é importante avaliar e conhecer o estágio, a situação e resultados das iniciativas BPM nas organizações.

Diante das características abertas, livres, da Gestão de Processos de Negócio, surgiram várias formas ou metodologias de avaliar o sucesso da aplicação de BPM numa organização encontradas na literatura. Nesta seção irá mostrar algumas delas.

### 2.2.2 Modelos de Maturidade

A forma mais comumente utilizada para avaliar o estado e sucesso de iniciativas de BPM dentro das organizações são os Modelos de Maturidade. Estes modelos buscam, através de templates estruturados, usados como guia para o trabalho, levantar, registrar e demonstrar o estágio de maturidade do tema na organização ou em parte dela.

Existem diversos modelos propostos para maturidade de processos de negócio e quase sua totalidade são baseados no Capability Maturity Model (CMM) e Capability Maturity Model Integration® (CMMI) desenvolvido pelo SEI – Instituto de

Engenharia de Software (Software Engineering Institute) da Universidade de Carnegie Mellon. Similar ao CMMI, esses modelos de maturidade de processos definem nível de consciência para melhores práticas de processos de negócio e automação com alguma avaliação do gerenciamento dos processos operacionais.

Os diversos componentes, usualmente presentes em cada modelo de maturidade em processos são:

- O número de níveis (tipicamente 3-6);
- Descrição de cada nível (ex. inicial / replicável / definido / gerenciável / otimizador/ inovativo);
- Descrição ou definição conceitual, caracterizando cada nível de maturidade;
- Dimensões – cruzando com cada nível;
- Atitudes comportamentos da organização, que caracterizam o estágio.

Rosemann et al (2009) desenvolveu e propôs um modelo, o qual chamou de BPMMM (*BPM Maturity Model*), um modelo holístico de maturidade de BPM, mais abrangente do que os modelos existentes, e que também reflete o entendimento atual de BPM, em vez de se concentrar em abordagens como a Reengenharia de Processos ou outras características específicas de projetos ou software, estas originadas dos modelos base. Desta forma será o modelo utilizado como referência neste trabalho.

Com base nos níveis propostos do CMM, os estágios de BPM podem ser descritos como:

Estágio 1: Estado inicial - A organização com estágio 1 de maturidade não irá fazer nenhuma iniciativa, ou terá tentativas de BPM muito descoordenadas e desestruturadas. Tipicamente, tal organização demonstra uma combinação dessas características:

- Abordagens pontuais;
- Esforços individuais (TI ou negócios);
- Variadas abordagens metodológicas, ferramentas e técnicas não consolidadas;
- Escopo limitado de iniciativas de BPM;
- Mínimo envolvimento de colaboradores;

- Baixa dependência em expertise externa de BPM;
- Alto nível de intervenção manual e prática de 'apagar incêndios'.

Estágio 2: Repetitivo - A organização com maturidade de BPM no estágio 2 terá progredido passando pelas primeiras experiências de BPM e começará a construir a capacidade de BPM aumentando o número de pessoas que avaliam a organização sob a perspectiva de processos. Tipicamente tal organização mostrará uma combinação das seguintes características:

- Primeiros processos documentados;
- Reconhecimento da importância de BPM;
- Aumento do envolvimento de executivos e da alta administração;
- Um propósito principal para explorar BPM;
- Uso extenso de processos de modelagem simples com repositórios simples;
- Primeiras tentativas com metodologias estruturadas e padrões comuns;
- Dependência crescente de expertise externa.

Estágio 3: Definido - A organização com maturidade de BPM no estágio 3 terá progredido passando pelas primeiras experiências de BPM e começará a construir a capacidade de BPM e aumentar o número de pessoas que avaliam a organização sob a perspectiva de processos. Tipicamente tal organização mostrará uma combinação das seguintes características:

- Foco no gerenciamento das fases iniciais do estilo de vida do processo;
- Uso de ferramentas elaboradas (por exemplo, modelagem dinâmica, base de aplicativos, usuários múltiplos e variados);
- Combinação de diferentes métodos de gerenciamento de processos e ferramentas (por exemplo, redesenho de processos, gerenciamento de workflow, processos baseados em gerenciamento de riscos);
- Maior utilização de tecnologia de entrega e comunicação de BPM (por exemplo, disponibilização dos processos desenhados na intranet);
- Treinamento de BPM abrangente e formal;
- Menor dependência de expertise externa.

Estágio 4: Gerenciado – A organização com maturidade de BPM no estágio 4 irá aproveitar os benefícios de ter BPM fortemente enraizado na estratégia de melhoria da organização. Tipicamente, tal organização mostrará combinações das seguintes características:

- Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos (ou Escritório de Processos) estabilizado que mantém os padrões;
- Exploração de métodos de controle e tecnologias nos processos de negócio;
- Fusão das perspectivas de TI e do negócio em gerenciamento de processos (por exemplo, gerenciamento de workflow, e custeio baseado em atividade);
- Processo formal de gerenciamento de posições;
- Métodos e tecnologias amplamente aceitos;
- Efeitos integrados de gerenciamento de processos;
- Orientação por processos como componente mandatório;
- Continuação e consolidação das iniciativas de processo;
- Mínima dependência de apoio externo.

Estágio 5: Otimizado - A organização com maturidade de BPM no estágio 5 irá aproveitar os benefícios de ter BPM fortemente implantado como uma importante parte tanto do gerenciamento estratégico quanto do operacional. Tipicamente, tal organização mostrará combinações das seguintes características:

- Gestão de processos são parte das atividades gerenciais, das responsabilidades e das medições de performance;
- Ampla aceitação e utilização de métodos e tecnologias padronizados;
- Ampla abordagem organizacional para a gestão de processos;
- Gerenciamento de ciclos de vida de processos estabelecido;
- Redução do tamanho do Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos na medida que a gestão por processos se torna uma simples forma de como o negócio é gerido.

### 2.3 Fatores Críticos de Sucesso

A ABPMP (2009) define um conjunto de fatores de sucesso em uma iniciativa de BPM. São elas:

- Alinhamento de estratégia, cadeia de Valor e processo de negócio

A experiência tem mostrado que as organizações mais bem sucedidas na implementação de BPM dedicam atenção especial ao alinhamento da estratégia de negócios, definições da cadeia de valor e processos de negócio. BPM repousa em estratégias-chave de negócio que estabelecem a direção principal da organização,

geralmente em termos de proposições de valor para produtos e serviços entregues aos clientes. A estratégia de negócio então conduz às metas da organização e unidades de negócio como a base para planos de ação e táticas de negócios. Essas metas são geralmente expressas em termos de objetivos operacionais e metas financeiras.

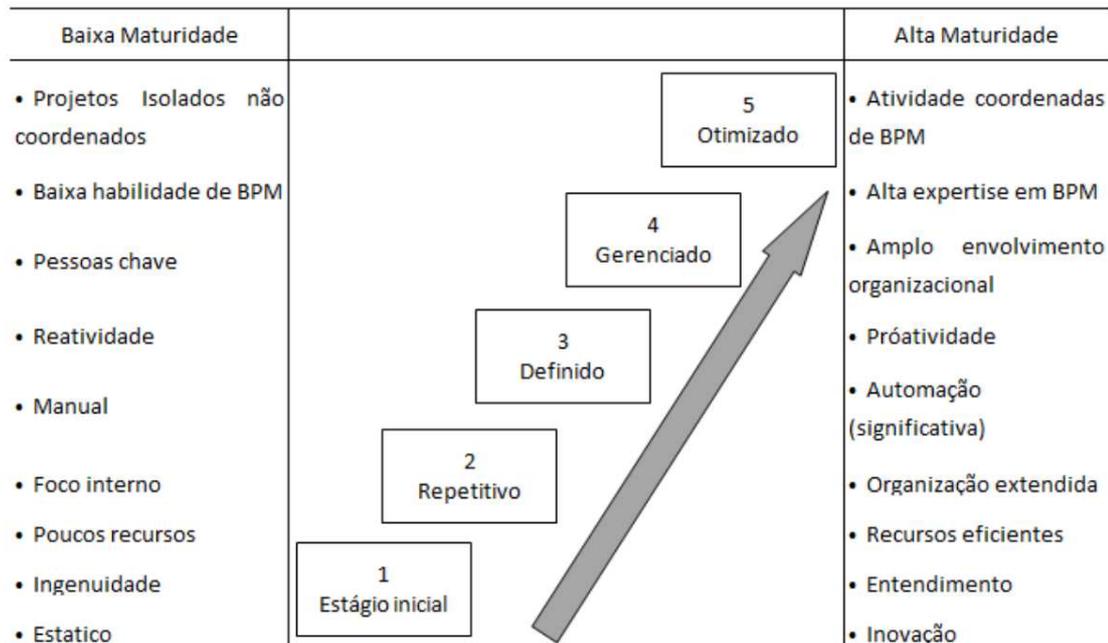


Figura 2. Comparação entre baixa e alta maturidade e os cinco estágios de maturidade. (Adaptação de Rosemann *et.al.*, 2009)

- **Metas**

Muitas vezes, metas de negócio são o resultado de esforços de planejamento estratégico das organizações, tipicamente decompostas para incluírem metas funcionais que alinhem áreas funcionais de uma organização com objetivos e metas da estratégia geral. Por exemplo, metas de vendas, marketing e finanças estariam alinhadas com metas e objetivos. De maneira similar, metas de processos alinhariam processos de negócio com a estratégia organizacional geral.

- **Patrocínio executivo e governança**

Organizações maduras em sua abordagem BPM tipicamente designam responsabilidade de liderança executiva para supervisionar o desempenho de processos-chave. O desempenho de um processo é medido com a prestação de contas incidindo sobre a liderança executiva e reportada ao longo da organização.

Para descobrir e gerenciar processos-chave é importante ter disciplina organizacional para utilizar metodologias para documentar, armazenar, gerenciar e melhorar continuamente processos de negócio, particularmente aqueles que compõem as cadeias de valor. Incluiria mecanismos de governança para prover suporte a BPM com suas ferramentas institucionalizadas ao longo das áreas funcionais a fim de otimizar o impacto sobre o desempenho da cadeia de valor.



Figura 3. Fatores chaves de sucesso (ABPMP, 2009)

- Propriedade do processo

Organizações bem sucedidas na implementação do BPM reconhecem que o papel do dono de processo é essencial. O dono de processo é responsável pelo processo ponta-a-ponta ao longo de departamentos funcionais. O sucesso desse papel depende da autoridade que o indivíduo tem de controlar o orçamento e tomar decisões que afetam o desenvolvimento, manutenção e melhoria do processo de negócio.

- Métricas, medições e monitoramento

Para gerenciar é necessário medir. A medição e o monitoramento de processos de negócio fornecem um feedback essencial ao desenho do processo, seu desempenho e conformidade. É necessário medir o desempenho do processo em termos da variedade de possíveis métricas relacionadas para saber quão bem os processos atendem seus objetivos estabelecidos. Métricas podem incluir crescimento de vendas, redução ou contenção de custos, tempo de ciclo e satisfação ou retenção de cliente.

- Práticas

O alcance efetivo desses fatores-chave de sucesso BPM em criar valor para uma organização e seus clientes depende tanto de práticas organizacionais quanto de domínio de conceitos e habilidades por indivíduos com responsabilidade pela prestação de contas do gerenciamento de processos de negócio. Portanto é necessária uma padronização e automação de processos de negócio e metodologias relacionadas ao longo da organização.

Existem na literatura algumas definições de fatores de sucesso. Buscando definir fatores críticos de sucesso de iniciativas de BPM especificamente no setor público, Santos (2012) definiu uma lista de FCS voltados para organizações públicas a partir da literatura atual:

Quadro 1. Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas de BPM no Setor Público

F1. Apoio da alta administração
F2. Burocracia e cultura do Setor Público
F3. Competências da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades)
F4. Composição da equipe de processos formada por pessoal interno
F5. Comunicação entre a equipe de processos e os membros da organização
F6. Conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos em BPM
F7. Conscientização dos benefícios e exigências da Gestão de Processos
F8. Direcionamento da organização para utilização apenas de Software Livre
F9. Experiência dos membros da organização com ferramentas tecnológicas
F10. Impacto da mudança de Governo por causa das eleições
F11. Impacto das leis, normas e regulamentações internas na iniciativa de BPM
F12. Insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria
F13. Priorização dos Clientes Internos para com a Iniciativa de BPM
F14. Recursos e infraestrutura tecnológica que auxiliam a iniciativa de BPM

F15. Rotatividade de pessoal terceirizado ou contratado
---

Fonte: Santos (2012)

### 3 ESTUDOS E INICIATIVAS DE BPM NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Nesta seção busca-se fazer um apanhado da literatura e documentação sobre algumas iniciativas de BPM no setor público brasileiro.

A escolha das publicações pesquisadas se deu observando principalmente a presença de casos, estudos ou aplicações práticas de BPM em instituições públicas de qualquer âmbito. Feito o levantamento da literatura partiu-se para leitura e análise visando elucidar conclusões acerca dos objetivos propostos.

Assim, buscou-se identificar resultados, vantagens, desvantagens e boas práticas de utilização de BPM no setor público.

#### 3.1 O Trabalho de Pina

A autora escreveu sua dissertação com base em metodologia de autores que desenvolveram modelos que permita a ampla aplicação e auxílio para estabelecer a BPM como uma prática de gestão sustentável.

Os estudos de Pina viabilizam uma melhor compreensão acerca da implementação do sistema BPM dentro das organizações públicas, mostrando a dificuldade dessa inserção assim como os benefícios que a mesma pode acrescentar dentro da empresa. Pina (2013) propôs uma nova metodologia de implantação de BPM no setor público chamada Gressus.

A metodologia Gressus, de acordo com os estudos, estabelece uma sequência de passos que devem ser seguidos com o objetivo de se inserir a gestão de processos de negócio (BPM) na organização (PINA, 2013).

A Gressus está estruturada em fases, etapas e atividades. As fases representam o ciclo de vida da metodologia. Desta forma a etapa Sensibilizar sobre BPM e Estruturar o Escritório de Processos são executadas na fase inicial de implantação da BPM. Entretanto, as etapas Planejar Projeto de Processo, Capacitar em Processos, Modelar Processos, Melhorar Processo e Implantar Processos devem ser executadas na fase de projeto, onde se estabelecem período de execução, escopo e podem ocorrer de forma iterativa incremental a depender da quantidade de processos contidos no escopo do projeto (PINA, 2013, p.82).

Na fase de Gerir Processos incorpora-se a rotina operacional, assim, enquadra-se na etapa de Contínua. Conseqüentemente, em cada processo executa-se um grupo de atividades.

As fases que fazem parte da estrutura da metodologia Gressu, são:

- Sensibilizar sobre BPM – Disseminar o conceito BPM entre os colaboradores da organização e convencer o alto escalão a investir nesta mudança organizacional, inclusive na criação de um escritório de processos;
- Estruturar o Escritório de Processos – Formalizar o escritório de processos para direcionar a implantação de BPM na organização e executar os projetos de processos;
- Planejar Projeto de Processos – consiste em selecionar os processos prioritários e na formalização do início do projeto;
- Capacitar em Processos – consiste em preparar a equipe de processos nas competências necessárias;
- Modelar Processos – consiste em levantar como o processo está hoje;
- Melhorar Processos – consiste em propor as melhorias e adequações necessárias ao processo futuro;
- Implantar Processos – consiste em substituir o processo melhorado pelo processo atual e colocá-lo em produção; e,
- Gerir Processos – consiste em fazer o acompanhamento da execução dos processos a partir de seus indicadores (GRESSUS, 2013, p.82-83).

A prática de BPM sugere transformações na organização, sendo assim, a comunicação eficaz a respeito das mudanças e das verdadeiras necessidades são essenciais e primordiais. Os sujeitos mais dotados de conhecimento poderão contribuir significativamente no processo, sendo que, são elas que desempenham as operações, que tomam as decisões e finalizando, as pessoas que se comunicam e interagem entre si e com a organização, fortificando a cultura organizacional (PINA, 2013).

A metodologia Gressus, trabalha com o conceito de que os colaboradores que compõem as unidades responsáveis devem fazer parte do processo de forma a serem sensibilizados no que concerne aos conceitos da BPM, por meio de reuniões que tenham como foco principal apresentar as vantagens da modelagem dos processos como uma das importantes atividades da BPM.

Sendo assim, a proposta desenvolvida pelo trabalho de Pina (2013), é o de trabalho em conjunto, de forma que se adquira parcerias que contribuam com o projeto de processos em suas próprias funções.

É uma apresentação de propostas e processos que podem ser utilizados em benefício da organização, por meio de etapas que sensibilize o modelo de governança da BPM, enfatizando a necessidade de apoio do alto escalão da gestão,

atribuindo papéis, responsabilidades, mecanismos de recompensas aos participantes do projeto, priorizando os processos de maneira de forma atender as estratégias da organização.

### 3.2 Análise dos Estudos de Santos *et. al.*; Rojas *et. al.*; Vendramel

O trabalho do autor Santos *et. al.* (2014) é um estudo exploratório sobre adoção de BPM em organizações públicas. Para realização desta pesquisa os autores utilizaram-se de quatro organizações com serviços diferentes: Organização A: organização pública estadual; Organização B: empresa pública de prestação de serviços de TI; Organização C: unidade pertencente a uma instituição de administração direta do governo federal do Brasil; Organização D: instituição de administração direta do governo federal do Brasil.

“Ao todo, sete pessoas de quatro organizações participaram do estudo. Eles tinham uma das seguintes funções no âmbito da iniciativa de BPM: Cliente BPM, Analista de Processos, Líder BPM e Patrocinador da Iniciativa” (SANTOS; SANTANA; VALENÇA; ALVES, 2014).

Santos *et. al* (2014), analisou que as empresas se utilizam de referências para concepção e condução da iniciativa de gestão de processos de negócios nas seguintes categorias: mercado, governo e acadêmico. Apenas uma apresentou o desenvolvimento de metodologias próprias para a gestão de processos apresentando a seguinte sequência: os serviços e determinação de critérios de qualidade, planos de ação e atividades, verificação dos efeitos colaterais, e os cenários simulação.

Outra organização afirmou que as etapas a seguir foram utilizadas para a iniciativa de BPM: consultoria e treinamento em modelagem e simulação de processos de negócio, consultoria e treinamento em emulação e automação de processos de negócios, consultoria e treinamento no desenvolvimento experimental do processo automatizado (SANTOS, 2014, p.504).

Ainda, segundo o autor, no que se refere a iniciativa BPM dentro das organizações, houve uma variedade de formatos, chegando à conclusão de que uma parte trabalhou com consultoria externa, fornecendo orientações a respeito de ferramentas de processos, mas sem definição sistemática das etapas e resultados esperados da iniciativa, permitindo que as organizações definam como o processo

deve conduzido e projetado (SANTOS, 2014). Já outra parte estabeleceu um Escritório de Gerenciamento de Processos. Tal unidade deve coordenar as iniciativas de gestão de processos, interagindo com os seus responsáveis, promovendo a visibilidade, a padronização, integração, gerenciamento de desempenho e melhoria contínua dos processos, de modo a garantir o alinhamento com os objetivos do negócio e a disponibilidade de informações para tomada de decisão. Mas mesmo assim, segundo a pesquisa, os resultados das iniciativas se limitaram a áreas ou setores específicos dos órgãos.

Rojas et. al. (2011), porém desenvolveu um estudo de caso sobre a aplicação da metodologia de Gerenciamento por Processos do Negócio (BPM) em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Para ele o Gerenciamento por Processos do Negócio (BPM), é uma maneira de registrar fluxos de trabalho dentro das organizações.

A forma e as organizações que utilizam tal tipo de gestão são amplamente mapeadas e estima-se, segundo pesquisa feita pela associação internacional dos profissionais em business process management (ABPMP) em 2009, que vão desde empresas de prestação de serviços até empresas do setor público (38,2% de negócios de serviços; empresas de manufatura com 7,1%; Administração pública, bancos, financeiras com aproximadamente 6,5%) (ROJAS *et. al.*, 2011, p. 117-118).

Ainda segundo o autor Rojas et. al. (2011), a gestão por processos entende que é fundamental atingir alguns objetivos básicos para obter desempenho e informações necessárias para análise estratégica da organização.

O estudo passa por formas sistemáticas de gestões de processos como uma ferramenta metodológica que pode influenciar positivamente instituições educacionais de ensino superior pública, através de gestão de conhecimento, gerenciamento por processos e principalmente sistema de gestão integrada. De acordo com o autor, “entende-se, portanto, que o ato de integrar os processos, reter o conhecimento e proliferar a visão por processos dentro de uma organização traz consigo rapidez, versatilidade de mudança e envolvimento maciço de funcionários nas rotinas de trabalho” (ROJAS et. al, 2011, p.125).

Para Vendramel (2013, p.14) a “Gestão de Desempenho de Processo corresponde ao monitoramento planejado e formal da execução de processo e o rastreamento dos resultados para determinar a eficiência e eficácia do processo”.

Já os estudos de Vendramel (2013) são um levantamento bibliográfico de extrema relevância, sobre Gestão de Processos de Negócios (GPN), onde o autor relata a dificuldade de uma organização em promover práticas de GPN, na óptica de processos e tecnologia.

“Muitas organizações parecem ainda não explorar plenamente o potencial que os métodos e as ferramentas de GPN oferecem, ou seja, GPN na prática parece ser muito mais complexo do que aparenta ser num primeiro momento” (VENDRAMEL, 2013, p.2).

De acordo com os estudos do autor a GPN acopla conceitos, métodos e técnicas que apoiam o desenho, administração, configuração, publicação e análise de processos de negócio. Compreende o fundamento da GPN como a representação objetiva de processos de negócio com suas atividades e as restrições de execução entre eles.

O que as pesquisas citadas têm em comum é a concordância de que a Gestão de Processos de Negócio é uma ótima solução para as empresas, uma vez que contribui para a melhoria da empresa em termos de qualidade de serviços, qualidade do processo produtivo, qualidade na organização e dos colaboradores, pois influencia em todas as partes físicas e não físicas instaurando a integração.

### 3.3 Aplicação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) - AC Toritama por Souza

O autor fez uma pesquisa sobre a qualidade dos serviços prestados pela ECT à população de Toritama, tendo como ponto principal a estrutura e o processo logístico da empresa.

Com base em levantamentos de dados Souza (2011, p.42) constatou que:

A ECT – AC Toritama norteia seu processo de distribuição da seguinte maneira: um remetente envia correspondência para um destinatário na cidade de Toritama onde AC (Agência de Correios) local recebe esses objetos em suas mais variáveis formas e dimensões armazenando-os temporariamente e por fim expedindo-os através dos seus processos logísticos, também sendo possível o caminho inverso.

Frente a essa questão o autor Souza (2011) constatou que as atividades do processo de logística da Agência de Correios (AC), são falhas, desordenadas, pois

não existe fatos estatísticos que viabilizem a quantidade diária de objetos simples recebidos e distribuídos, gerando atrasos nas entregas, uma vez que não tem previsibilidade por não se dimensionar a quantidade de objetos postados por pessoas físicas e jurídicas, encaminhando-se via SI integrados informações para um possível planejamento operacional.

A AC possui serviços limitados, não obtendo serviços como SEDEX e SEDEX10, em função de sua logística limitada em termos de colaboradores e responsáveis por setoriais para desenvolvimento das atividades diárias.

No que se refere a acessibilidade a tecnologia e aparatos para realização dos serviços lógicos na AC-Toritama, a mesma, não possui equipamentos que deem auxílio no desembarque diário de encomendas. Obtém apenas 4 computadores, sendo que, apenas um é destinado as atividades do processo logístico da agência de correios, cooperando para atrasos de realização de tarefas em função de todas as tarefas que tem relação com o processo logístico por apenas serem desenvolvidas nesse terminal.

Nas entrevistas realizadas com funcionários e clientes Souza (2011) chegou à seguinte conclusão:

Falta de regularidade na entrega de objetos simples e registrados, salvo SEDEX.

- Quantidade desproporcional de operadores logísticos aos demandantes assistido.
- Objetos devolvidos por terem expirado os prazos de armazenamento, uma vez que o cliente não o retirou por falta do aviso de retirada que deveria ser entregue pelo carteiro.
- Constantes reclamações de clientes que o fazem informalmente ou através do SAC da empresa, quanto aos juros pagos por atrasos na entrega de faturas
- Atrasos na entrega de objetos registrados de acordo com o serviço contratado pela ECT devido a insuficiência de operadores logísticos e acúmulo de funções por um destes operadores
- Atendimento precário quanto a informação de atraso ou extravio de objetos esperados pelo cliente.

Além dessas questões, analisou que o setor de recursos humanos viabiliza uma proposta de modelagem no intuito de ajustar os processos existentes, potencializando a prestação de serviços de distribuição, reorganizar as atividades por via de trabalho coletivo para que se tenha um ganho de tempo, tempo este, fundamental para preponderância da atividade de distribuição domiciliar (SOUZA, 2011).

Essas propostas foram situadas diante de análises de atividades que são desempenhadas pelos operadores logísticos, que realizam propostas de atividades, ações que não agregam valor ou otimizam o tempo desses colaboradores, mas sim compromete grande parte do tempo, que poderia está sendo utilizado para focar-se nos processos essencialmente ligados a distribuição domiciliar.

Por fim, observa-se que a forma como são realizadas as atividades no processo logístico da AC-Toritama traz ampla perda de tempo decorrido de atividades que não acrescentam valor no seu processo, além da perda de tempo nas tarefas secundárias ofuscando as atividades que consolidam a essência do seu processo comprometido. Por exemplo, os operadores logísticos (carteiros) comprometem seu tempo com atividades que poderiam ser desenvolvidas por um Operador de Triagem e Transbordo (OTT), inserindo no processo um colaborador nesta função, atividades que dão suporte ou antecedem as atividades dos carteiros seriam tratadas por este, deixando os carteiros com maior tempo livre para focarem na distribuição e ter condições de cumprir com o período de tempo descrito nos manuais da empresa, assistindo a população a contento com os prazos. Melhorando a entrega de valor do processo. (SOUZA, 2011). Assim, o método BPM que o autor escolheu para vincular-se ao objetivo do trabalho desenvolvido foi o de Documentação, Organização e Melhoria de Processos (DOMP), sendo desta forma, possível analisar as falhas, limitações e inadequações do processo logístico da ECT/AC-Toritama, no qual observou-se que os problemas existentes e que limitam o processo logístico da organização governamental, iniciam-se desde da mão-de-obra até o aparato tecnológico precário e insuficiente para serem utilizados nos serviços prestados. Não se pode deixar de lado a precariedade dos recursos humanos, no que tange ao quantitativo de pessoal proporcional com a carga e quantidade de atividades no processo logístico da referida unidade analisada. Ficou constatado que BPM seria uma importante ferramenta para apontar essas deficiências e servir como

importante documentação e argumentação para levar aos superiores hierárquicos do órgão estes problemas, buscando suporte destes para melhorias do serviço da AC.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A bibliografia explorada nesse artigo teve como objetivo acrescentar maiores esclarecimentos sobre a Gestão de Processos de Negócio em instituições públicas brasileiras, mostrando a existência de uma tendência na sua utilização. Um consenso existe na comunidade em referência a adoção, aplicação, seus benefícios e dificuldades de implementação do setor público. BPM mostra-se adequada para serem desenvolvidas nas organizações públicas, pois favorece a melhor definição e controle das atividades, focando na eficiência, eficácia e principalmente entrega de valor para o usuário (neste caso, o cidadão), principal objetivo de um serviço público.

Porém as organizações encontram algum tipo de dificuldade quando promovem a prática de BPM nos panoramas de processo e tecnologia. Existem diversas literaturas consideráveis sobre a BPM, porém a adoção desta metodologia em alguns processos pode apresentar uma ampla complexidade, uma vez que teoria e prática são duas coisas bem diferentes. O setor público enfrenta algumas outras dificuldades específicas desta área. A literatura estudada neste artigo mostra que existem teorias e soluções sendo elaboradas especificamente com foco em instituições públicas que podem ser utilizadas no futuro.

A partir desta pesquisa, pode-se concluir que Gestão de Processos de Negócio é uma ferramenta de gestão eficaz e de grande auxílio na melhoria da qualidade dos serviços públicos. Porém fica evidente, que no Brasil está em estágio inicial, de iniciativas isoladas, muitas vezes independentes e ainda há muito campo para estudo e aplicação.

#### ABSTRACT

Business Process Management has been an important tool for improvements in products and services processes. The present article cares the importance of BPM on the improvement of public service in Brazil. Through a documentary qualitative research some initiatives are analyzed, the methodologies used, difficulties or

challenges found, and results from the use of BPM at Brazilian public organizations are discussed. And based on it, an evaluation of the practical and literary scene about BPM in the Brazilian public sector is made.

Key words: BPM, management, process, importance, public service.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)**. Versão 2. 2009. \_\_\_\_\_. Versão 3. 2013.

CAPOTE, Gart. **Guia para Formação de Analistas de Processos – BPM**. Volume I. Rio de Janeiro, 2011.

CATELLI, A.; SANTOS, E.S. 2004. **Mensurando a criação de valor na gestão pública**. Revista de Administração Pública. São Paulo, v.38, n.3 p. 423-449, 2004.

HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. **Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research**. Business Process Management Journal, v. 16, n. 4, p.619-661, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011065946>

PINA, Estelamaris da Costa. **Gressus: uma metodologia para implantação da BPM em organizações públicas**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Sergipe: São Cristóvão, 2013

ROJAS, Raquel Sá Brito *et. al.* Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. **Rev. GUAL**, Florianópolis, Edição especial 2011, p.115-132.

ROSEMANN, M. **Maturidade de BPM**. BPM Global Trends. Disponível em: [http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/12-Maturidade\\_de\\_BPM.pdf](http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/12-Maturidade_de_BPM.pdf). Acesso em: janeiro, 2016.

SANTOS, Higor M. *et.al.* **Um Estudo Exploratório sobre adoção de BPM em Organizações Públicas**. VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, 2014.

SANTOS, HÍGOR R. M *et.al.*. **Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Recife. 2012.

SOUZA, Jackson Leandro. **Modelagem de processos: um estudo de caso em empresa pública**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas). Caruaru: Faculdade do Vale do Ipojuca/FAVIP, 2011

VENDRAMEL, Wilson. **“Uma investigação empírica sobre a adoção de gestão de processos de negócio nas organizações”**. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Computação: Campinas, 2013

## Avaliação de Artigo Científico

**Aluno (a):** Matheus Menezes de Oliveira

**Título:** BPM NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

OBS: As notas variam de 0 a 10.

Item	Nota
1. O título insere-se no tema? (o título é objetivo e resume a essência do artigo?).	9,5
2. O resumo contém as informações essenciais do trabalho?	9
3. O artigo é bem relevante e bem aprofundado?	8,5
4. Introdução:	9
4.1. A introdução descreve clara e objetivamente o problema investigando a sua importância?	9
4.2. Coerente com o título?	9
5. Objetivos:	8,5
5.1. São claros e bem definidos?	8,5
6. Metodologia da pesquisa:	9
6.1. Métodos e técnicas explicitados?	9
6.2. Aspectos éticos explicitados?	9
7. Desenvolvimento está bem organizado (estruturado)?	9,5
7.1. Referencial teórico explicitado?	9,5
8. Resultados:	8,5
8.1. Resultados estão bem apresentados?	8,5
8.2. Contribuem para a compreensão/intervenção?	8,5
8.3. Ampliam conhecimentos para a área?	8,5
9. Considerações finais:	8,5
9.1. Responde aos objetivos?	8,5
9.2. Reflete os resultados?	8,5
10. Redação científica:	9,25
10.1. Obedece às normas ABNT/FANESE?	9,5
10.2. Ortografia e concordância.	9
<b>Média das Notas</b>	<b>8,9</b>

Observações: O tema escolhido é de bastante relevância no contexto social e econômico brasileiro, onde as práticas de BPM podem ser utilizadas para melhoria da qualidade dos serviços entregues ao cidadão. O artigo apresentou bom referencial teórico e procurou explorar alguns casos práticos. Poderiam ser melhorados os objetivos do artigo como também as conclusões obtidas. Também poderiam ser explorados cruzamentos de informações entre material teórico e casos apresentados a fim de subsidiar argumentações e contribuições sobre a pesquisa. No contexto a que se propôs, o artigo cumpriu seu objetivo embora tenha deixado a sensação que poderia ter uma parcela de contribuição maior para o tema.

---

Aracaju, 21 de novembro de 2016.

Marcio dos Santos Oliveira