

## **Fatores críticos de sucesso na implantação da gestão de processos no setor público**

**FÁBIO ROGÉRIO DE MORAIS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**JÚLIA KEFINE ALCÂNTARA PINHO DA COSTA**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**CARLOS ANDRÉ SOUSA RODRIGUES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

## Fatores críticos de sucesso na implantação da gestão de processos no setor público

### 1. Introdução

Independente do tipo de organização, os processos devem se adequar às estratégias, estruturas, tecnologias e ambiente, especialmente em negócios com alto grau de mutação (Kanellis, Lycett, & Paul, 1999; Trkman, 2010). Neste contexto, a inovação de processos, se combinada com inovação tecnológica, auxilia na agilidade, eficiência e controle de práticas e resultados de gestão (Liu, & Seddon, 2009; Trkman, 2010) e, assim, minimiza erros e promove a melhoria contínua em organizações (Moura *et al.* 2019; Taran, Boer, & Lindgren, 2015). Conseqüentemente, as organizações são consideradas coleções de processos inter-relacionados e precisam de gerenciamento para promover as operações com eficiência e obter agilidade em cenários dinâmicos (Boer, Müller, & Caten, 2015; Blasini, & Leist, 2013).

Os processos parte essencial ao desempenho, que ocorre com o planejamento, o monitoramento e o controle do desempenho das atividades/tarefas (Blasini, & Leist, 2013). No entanto, nem sempre os fatores que determinam o sucesso da gestão de processos estão relacionados apenas às práticas de processos, mas também ao conjunto de condições do negócio e às decisões tomadas pelos empreendedores (Dias, Magalhães, Soares & Vale, 2018).

Pesquisas evidenciam a relação positiva entre a gestão de processos e o sucesso dos negócios (Trkman, 2010), embora há dados que apresentam indicadores de fracasso na gestão de processos (Chang, 2016; Hammer, 2015). Com isso, identifica-se que, em geral, as falhas na gestão de processos acontecem em organizações públicas e privadas (Almeida, & Sano, 2018). Assim, o sucesso e o fracasso são partes de um contínuo no escopo da gestão de processos, e estudos identificam que há fatores críticos de sucesso (FCS) em iniciativas de BPM (e.g. Ariyachandra, & Frolick, 2008; Molardi, & Pontes, 2017; Moura *et al.*, 2019; Trkman, 2010), que podem variar de acordo com a organização e o contexto (classificação econômica, segmento, porte, cadeia de valor do negócio) (Bai, & Sarkis, 2013; Trkman, 2010).

Desse modo, o conceito de Gestão de Processos de Negócios ou *Business Process Management (BPM)* se insere no conjunto de ferramentas capazes de promover a inovação de processos, repensar e mudar os dogmas organizacionais, abordar o desperdício como evitável, eliminar defeitos e harmonizar as operações (ABPMP CBOOK, 2013), ao identificar, desenhar, implantar, executar, monitorar e controlar processos organizacionais, com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados às estratégias (Abepro, & Rozenfeld, 2014). Entende-se o *BPM* como o conjunto de esforços de uma organização para analisar e melhorar as funções fundamentais (produção, marketing, pessoas, finanças e inovação), por meio do conjunto de atividades coordenadas ou tarefas inter-relacionadas, que são executadas para atender e cumprir os objetivos estratégicos (Gonçalves, 2000; Trkman, 2010).

Este conceito de *BPM* se mostra coerente na interface com a Administração Pública Gerencial (APG), pois ambas as abordagens possuem a intenção de alcançar a eficiência organizacional (Bresser-Pereira, 2001) e serviços efetivos e com qualidade (Santos, & Morais, 2016). Assim, a gestão de processos é a forma encontrada por organizações públicas para atingir as metas e alcançar os resultados, ao mesmo tempo em que atende as exigências legais que se sustentam na APG, como a eficiência e a economicidade (CF/88), e, ainda, atende as demandas dos usuários dos serviços públicos (Kerzner, 2016; Torres, 2016).

É neste cenário gerencial que a pesquisa aborda o contexto público e se utiliza de dois órgãos estatais para a pesquisa empírica, especificamente as unidades do Ministério Público Federal e do Tribunal Regional do Trabalho, no Estado de Rondônia, pois ambos os órgãos possuem a gestão baseada na gestão de processos e, além disso, ambos estão trabalhando com base nas melhores práticas de gestão estabelecidas pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça) e pelo CNMP (Conselho Nacional do Ministério Público). Logo, crê-se que estas organizações

tenham boas práticas de gestão de processos, ao mesmo tempo que são autônomas na gestão, fato que permite análises e inferências sobre dados independentes e comparação entre os casos.

No Brasil, o judiciário utiliza-se da gestão de processos para implantar e aprimorar a gestão, de acordo com as demandas do CNJ ou do CNMP (órgãos conexos/complementares), para melhorar a performance e alcançar a “[...] eficiência e a eficácia [como] elementos inseparáveis, [...]” (Torres, 2016, p. 25), maximizando as ações preventivas aos erros de processos e com a implementação de melhores práticas de gestão (Klumb, & Azevedo, 2014).

Assim, as organizações públicas são relevantes para a pesquisa em gestão de processos, seja como tipo de contexto e complexidade ou forma de gestão (legal). Portanto, busca-se identificar **quais são os elementos que compõem os fatores críticos de sucesso (FCS's) na implantação da BPM, em organizações públicas?** Para responder à pergunta de pesquisa, que tem o objetivo de identificar os FCS's da *BPM* na Administração Pública, o estudo se organiza da seguinte forma: (2) referencial teórico, que aborda a gestão de processos, a reforma do judiciário brasileiro e os elementos essenciais na implantação da gestão de processos; (3) método de pesquisa; (4) apresentação e análise dos dados; e, (5) as considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

O referencial teórico destaca as fases e atividades dos processos (implementação, execução, coordenação, etc), (2) a nova gestão pública e a reforma do judiciário brasileiro - elementos essenciais para a gestão de processos nos órgãos pesquisados, e (3) os fatores críticos de sucesso na implantação dos processos de trabalho nas atividades pesquisadas.

### 2.1 Gestão de Processos de Negócios

A gestão de processos de negócios apresenta fases evolutivas: (1) a organização, a medição e a decomposição de tarefas; (2) a reengenharia; e (3) o uso da tecnologia na gestão dos processos (Marques, 2015; Torres, 2016). A última fase enfatiza a participação da gestão de processos na implementação da estratégia, ao alinhar as ações e metas aos processos, a fim de aumentar a eficácia (Bernardo, Galina, & Pádua, 2017), a qualidade, a inovação e a produtividade (Minonne, & Turner, 2012), além da redução de custos, da maior participação de mercado e da melhor tomada de decisão e desempenho (Seethamraju, 2012).

A gestão de processos é uma forma de gerir processos, conectando pessoas e tecnologias (metodologias, estruturas, práticas, técnicas e ferramentas), para estruturar, organizar e conduzir os negócios, ao reconhecer que tecnologias, pessoas e processos são dissociáveis de resultados na gestão de processos (ABPMP CBOOK (2013), fato que possibilita a gestão do conhecimento, ao descentralizá-los e compartilhar as aprendizagens (Marques, 2015).

Porém, obstante aos benefícios, identificam-se falhas que minimizam o êxito ou destacam problemas e desafios inerentes à própria BPM (Buh, Kovačič, & Indihar Štemberger, 2015; Karim, Somers, & Bhattacharjee, 2007; Ramos, *et al.*, 2019; Trkman, 2010). Como exemplo, há o “portfólio de contribuições desequilibrados” [nossa tradução] (Recker, & Mendling, 2016, p. 65), como o baixo enfoque nas evidências da maturidade do “ciclo de vida da BPM”, que pode apresentar resultados ambíguos e problemas (Trkman, 2010) de gerenciamento, estrutura, habilidades, continuidade, tecnologias e melhoria.

As pesquisas analisadas neste estudo evidenciam que o *design*, os fluxos e a estrutura de processos requerem novas práticas e habilidades dentro e entre organizações (Paim, Caulliraux, & Cardoso, 2008). Assim, a gestão de processos pode ter diferentes determinantes do sucesso ou ser usada por diferentes razões, mas o seu sucesso permeia o cumprimento das metas pré-determinadas dentro de um escopo e por um período de tempo (Trkman, 2010). No contexto de *New Public Management*, a *BPM* bem-sucedida é aquela que executa o conjunto de atividades, ferramentas e comportamentos organizados (pessoas e tecnologias), de modo a alcançar o bem comum (Baldam, Abepro, & Rozenfeld, 2014; ABPMP CBOOK, 2013; Gonçalves, 2000;

Trkman, 2010; Zairi, 1997). Além disso, a gestão dos processos tem possibilitado a melhor gestão do conhecimento, ao descentralizá-los e compartilhar as aprendizagens (Marques, 2015).

## 2.2 Reforma do Judiciário e a Gestão de Processos

Na década de 1990 o Brasil passou pela redemocratização e a ampliação do papel político do Poder Judiciário, ao atender as determinações da CF/88 (Sadek, & Arantes, 2001). O Estado brasileiro fez sua reforma institucional e aquela agenda política modificou as relações do Estado com a economia e a sociedade. Aqui, destaca-se a Emenda Constitucional nº 45, de 2004, que trouxe o “choque de gestão” ao judiciário e mudou procedimentos e estruturas do poder, com novos mecanismos administrativos para melhorar a eficiência e a celeridade processual, a autonomia e a independência dos magistrados, e o acesso da população à Justiça (Sena, 2012).

O CNJ e o CNMP passaram a representar um local institucional das aspirações sociais de um judiciário mais célere e transparente (Sauerbronn, & Lodi, 2012; Nalini, 2006). Ambos os órgãos se tornaram, ao menos enquanto aspiração gerencial, um impulso em direção às práticas administrativas mais modernas e eficientes. O processo de reforma objetivou a utilização de ferramentas da administração, como o plano estratégico, indicadores de eficiência, responsabilização pelos resultados, organização e controle, entre outros (Sena, 2012).

Surge, portanto, a Administração Pública Gerencial (APG), sob a égide da aplicação precisa e sistemática do direito público à gerência pública profissional (Santos, 2012), de modo que bens e serviços públicos tenham melhores resultados. Assim, a gestão pública e a gestão de processos se fundem na ação e nos resultados da administração, como finalidade social (Santos, Santana, & Alves, 2012). Os processos de trabalho são utilizados para alcançar os resultados de políticas, programas e projetos (Santos, 2012), sendo a gestão de processos o meio essencial para alcançar os resultados com eficiência e economicidade (CF/88, Art. 37).

## 2.3 Fatores críticos de sucesso na implantação de processos em órgãos públicos

Quando a gestão de processos é bem implantada há menos falhas (Bai, & Sarkis, 2013; Bernardo, Galina, & Pádua, 2017), porém, nem sempre a implantação é bem-sucedida (Santos, Santana, & Alves, 2012). Por isso é necessário conhecer os fatores de sucesso em ações de *BPM* (Trkman, 2010), sobretudo no setor público (Santos, Santana, & Alves, 2012), onde a ausência de sucesso em processos pode afetar a eficiência (Bresser-pereira, 2009; Fadul, & Silva, 2008) e, por conseguinte, não cumprir os objetivos dos processos (Klun, & Trkman, 2018).

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da gestão de processos garantem os resultados pretendidos e o crescimento da organização, quando identificados e executados com competência (Klun, & Trkman, 2018; Marques, 2017), como canais de mobilização dos *stakeholders* no cumprimento dos objetivos e da missão, a fim de alcançar resultados pretendidos (Santos, 2012) e ancorados na **tecnologia**, nos **processos** de trabalho e nas **pessoas**.

Neste contexto, ao identificar os FCS na implantação da gestão de processos na administração pública e fazer a análise empírica da teoria de “FCS’s em iniciativas de *BPM* na administração pública”, utiliza-se do proposto por Molardi e Pontes (2017), que atende as três dimensões da gestão pública (Bresser-Pereira, 2009): institucional-legal; cultural e a cogestão. Para Molardi e Pontes (2017), os “FCS’s em iniciativas de *BPM* na administração pública” são:

### **Quadro 1 – Fatores Críticos de Sucesso (FCS) em iniciativas de *BPM* na administração pública**

1. Apoio da Alta Administração	12. Ambiente Colaborativo	23. Gerenciamento de Risco
2. Treinamento e Conhecimento	13. Metodologia Estruturada de Implementação	24. Gestão Cadeia de Suprimentos
3. Motivação	14. Alinhamento entre TI e processos	25. Impacto da Atuação Governamental
4. Personalidade Jurídica	15. Alocar as Pessoas Certas no Projeto	26. Impactos das Leis e Regulações

5. Controle e Medição de Desempenho	16. Automação dos Processo	27. Orientação para o Cliente
6. Gestão de Mudança	17. Consultoria Externa	28. Padronização do Processo de Negócio
7. Planejamento, Execução e Controle do Projeto BPM	18. Cultura	29. Remodelagem de processo efetiva
8. Comunicação	19. Priorizar Clientes Internos	30. Rotatividade de Pessoal Terceirizado
9. Suporte de TI	20. Reengenharia dos Processos	31. Utilização apenas de software livre
10. Entendimento dos Processos nas Organizações Públicas	21. Arquitetura de processos de negócios	
11. Alinhamento Estratégico	22. Desempenho Sustentável dos Processos	

**Fonte:** Adaptado de Molardi e Pontes (2017, p. 13-14 )

Os FCS ocorrem quando as práticas de trabalho são combinadas com tecnologias que podem melhorar os controles, a performance e os resultados dos processos organizacionais (Blasini, & Leist, 2013), como no uso da tecnologia da informação e da comunicação (TIC), que se planejada e executada, melhora as decisões e os resultados da gerência, seja por meio da informação e do conhecimentos (Baldam, Abepro, & Rozenfeld, 2014) ou de atividades que a organização recebe, distribui e executa nas tarefas e rotinas (Bernardo, Galina, & Pádua, 2017).

Além da tecnologia, o próprio processo é um FCS de sua implantação, pois atividades que não agregam valor aos resultados, atrapalham (Hammer, 2015). Slack *et. al.* (2013) apresentam os princípios básicos dos processos: (a) definição e mapa de maneira funcional, em torno do fluxo natural da informação, das tarefas/rotinas, de materiais e/ou clientes; (b) análise dos processos; (c) melhorias consistentes, a partir da análise contínua do desempenho.

A organização que coordena o ciclo completo de seus processos, consegue conceber as ligações entre pessoas, tecnologia e processos, de modo a otimizar o compartilhamento de informações e recursos e facilitar a relação entre funcionários, parceiros, fornecedores e clientes (Klun, & Trkman, 2018). Hammer (2015). Estas ações abrangem a gestão de pessoas, ferramentas, métodos, informações e materiais utilizados em atividades geradoras de resultados específicos, em um trabalho presente e contínuo, de acordo com as necessidades de agregar valor aos processos (Slack *et. al.*, 2013), como o próprio resultado dos processos e rotinas.

Assim, a sistematização dos processos constrói padrões de fluxos de atividades e de transferência de conhecimentos (ABPMP, 2013), que, em reavaliação constante da estrutura, dos processos, e dos mecanismos de controle, tornam a organização autocrítica e competitiva (Baldam, Abepro, & Rozenfeld, 2014). Esta premissa indica que, apesar das práticas de gestão de processos serem atividades complexas, que permeiam departamentos e fronteiras com clientes, fornecedores e outros parceiros, as diretrizes, as decisões e as ações focadas na gestão de processos são capazes de engajar pessoas de todos os níveis da organização e fora dela, para operarem em sintonia com as estratégias do negócio (Hammer, 2015).

### 3. Método

A natureza do método é qualitativa (abordagem), com enfoque indutivo e dados coletados no ambiente natural, sendo o pesquisador o principal instrumento de pesquisa (Godoy, 1995). Quanto a utilização de resultados práticos a pesquisa é aplicada, de tipologia descritiva (Vergara, 1990), em que os dados primários foram coletados e analisados por meio da estratégia de pesquisa “estudo de caso” (Yin, 2015) sobre as características do fenômeno “gestão de processos em órgãos públicos”. Acredita-se que estas decisões metodológicas são coerentes com o contexto real do fenômeno e pode gerar a compreensão sob a perspectiva dos participantes da pesquisa (Bryman, Stephens, & Campo, 1988), além de explorar os detalhes do ambiente complexo, que não pode ser controlado (Halinen, & Tornroos, 2005; Yin, 2015).

### *3.1 Contextualização do locus da pesquisa, unidades de análise e sujeitos da pesquisa*

A pesquisa empírica foi realizada no Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 14ª Região (Caso I) e no Ministério Público Federal (MPF) em Rondônia (caso II), localizados na cidade de Porto Velho. As unidades de análises selecionadas possuem *know-how* na gestão de processos e destacam a relevância dos processos para a eficiência, a eficácia e a efetividade administrativa e melhor performance da organização (TST, 2019; MPF, 2019). O Tribunal do Trabalho implantou o Escritório de Gestão de Processos de Trabalho a partir do Ato TST.ASGE.GP.Nº 143-A, no ano de 2013, cujo objetivo é auxiliar as unidades do órgão na elaboração e execução de projetos de processos de trabalho, e, igualmente, o MPF implantou o Escritório de Processos Organizacionais, por meio da Portaria PGR/MPF Nº 205, ano de 2013.

Desse modo, destaca-se que as organizações pesquisadas possuem escritório de gestão de processos e apresentam maturidade na gestão dos processos, fato que permite apoiar iniciativas de mapeamento, desenho, estruturação, análise, melhoria e inovação de processos. Para isso, a metodologia utilizada pelo MPF foca na estruturação, análise, simplificação e melhoria de processos, que são medidos e controlados continuamente, a fim de promover o desempenho organizacional, a tomada de decisão mais rápida e a dispersão do conhecimento, seguindo as etapas de alinhamento estratégico, mapeamento, redesenho, manualização, implantação e monitoramento de processos (MPF, 2019).

A metodologia do TRT tem etapas de mapas, fluxos e planos, com a execução e a gestão de processos integradas à gestão de equipes, a fim de melhorar o controle e a transparência dos processos. O objetivo é melhorar a avaliação e minimizar os riscos, para elevar a probabilidade de sucesso na performance dos indicadores de processos e estratégicos (TST, 2019). Vê-se que os órgãos possuem experiência superior a cinco anos na gestão de processos, cuja implantação, monitoramento e controle são realizados pelos respectivos escritórios de processos, e possuem maturidade na utilização da gestão de processos, capazes de revelar as dimensões essenciais e suficientes à implantação da gestão de processos bem-sucedida na administração pública.

No entanto, cada organização desenvolve a gestão de processos no seu próprio ritmo e podem divergir no que é importante para a sua implantação, além de diferenças regulatórias na implantação (norma legal), que pode alterar a análise e a percepção dos servidores sobre quais são as dimensões que realmente importam na implantação da gestão de processos. Isso justifica utilizar dois casos similares para dar mais robustez as afirmações e análises do mesmo objetivo.

Os servidores foram os sujeitos da pesquisa e os dados foram coletados por dois estagiários supervisionados por um professor. A população da pesquisa foi composta de dez servidores do MPF e nove servidores no TRT (pesquisados), diretamente envolvidos em processos selecionados para a pesquisa, escolhidos por conveniência (vínculo ao processo) e acessibilidade (disponibilidade de participar). Os pesquisados responderam aos formulários com as dimensões teóricas sobre a gestão de processos (Molardi, & Pontes, 2017), a fim de verificar a adequação teórica-empírica na prática de implantação da gestão de processos.

### *3.2 Instrumentos de coleta e análise dos dados*

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, baseando-se nas evidências teóricas (Quadro 1), cuja finalidade era identificar quais dos elementos descritos na teoria eram compatíveis com a realidade pesquisada. O questionário enviado aos gestores, técnicos administrativos e terceirizados teve o objetivo de capturar a percepção deles sobre os elementos importantes para a implantação da gestão de processos bem-sucedida, com base em parâmetros da experiência pessoal. Além disso, solicitou-se aos pesquisados para adicionarem novos elementos que não foram apresentados no quadro teórico, mas que acreditassem ser importante. Estas duas ações (teoria e realidade) proporcionaram aos pesquisadores confrontar a teoria pesquisada com as evidências práticas da realidade analisada, como apresenta o Quadro 2.

## Quadro 2 – Instrumento de Coleta de Dados

1. Sobre os elementos a seguir, assinale todos aqueles que, com parâmetros na experiência, você percebe (acredita) ser essencial para a implantação da gestão de processos ser bem-sucedida, até assinalar todos que você acredita serem suficientes para que a implantação da gestão de processos bem-sucedida aconteça em uma organização pública (Ver Quadro 01 deste artigo).

2. Sobre os itens escolhidos como essenciais e suficientes para que a implantação da gestão de processos bem-sucedida aconteça em uma organização pública, justifique suas escolhas (item), explicando o porque e com exemplos práticos.

2. Além dos itens apresentados como essenciais e suficientes para que a implantação da gestão de processos bem-sucedida aconteça em uma organização pública, há algum outro elemento que você gostaria de incluir? Se sim, inclua, justifique a escolha (item), explicando o “porque” e com exemplos práticos.

**Fonte:** Elaborado pelos autores, a partir da teoria Molardi e Pontes (2017, p. 13-14) conforme Quadro 1.

Após os questionários serem coletados, utilizou-se de uma matriz para ordenar os dados emergidos das respostas, posteriormente analisados. Isto foi realizado para identificar os fatores críticos de sucesso identificados como relevantes pelos pesquisados (Quadro 3).

## Quadro 3 – Documentos Analisados

FCS's	Respondente	01	02	03	04	05	06	[...]
Apoio da Alta Administração		✓	✓		✓	✓	✓	
Treinamento e Conhecimento			✓	✓	✓		✓	✓
Motivação		✓		✓		✓		✓
[...]		✓	✓		✓			✓

**Fonte:** Elaborado pelos autores → onde aparece [...] = leia-se: continua.

Após a classificação dos elementos identificados como fatores críticos de sucesso relevantes, agrupou-se os textos (justificativas, explicação da escolha e exemplos práticos) no *Microsoft Office Word*, organizados de acordo com os objetivos da pesquisa. Aos dados textuais se aplicou a análise textual discursiva, mediante identificação e classificação de respostas em categorias de análise consideradas marcantes na percepção dos pesquisados (unitarização e categorização). Após isso, comparou-se as categorias emergidas dos questionários com os documentos de processos (mapas, fluxos, protocolos operacionais) e documentos estratégicos (plano estratégicos, desdobramento tático e planos de ação).

Por último, os dados finais foram selecionados e organizados por categorias relevantes e agrupados em uma tabela exemplificada a seguir (**Quadro 4**), com os textos organizados por respostas, registros das observações e elementos documentais relevantes, todos utilizados na análise dos dados para a formação das nuvens de palavras.

## Quadro 4 – EXEMPLO DE CATEGORIZAÇÃO - Categoria de Análise Apoio da administração

(Dados Empírico)	Registro de Observações	Documentos
“Tem apoio que pode ser melhorado. Algumas práticas e melhorias existentes não são mapeadas ou padronizadas. Para gerenciar, avaliar, monitorar e corrigir existe a Assessoria de Planejamento afeta à Presidência. Excelente medida e cuidado. No entanto, é preciso ter foco nas ações que podem transformar o Tribunal. Respondendo, existe sim apoio da alta administração”. (Pesquisado 3 - CASO I)	O apoio da alta gestão é visto como uma determinação de fazer, mas não é o fazer junto. Nota-se que <b>mais importante do que o apoio da alta gestão e a determinação clara do que precisa ser feito</b> , na implantação e manutenção da gestão de processos (Registro de Observação – CASO I)	O objetivo 4 do plano Estratégico diz: “Promover a otimização dos processos de trabalho e a padronização de procedimentos”, mas o apoio da alta administração consta nos “Fatores que podem ser aproveitados”, não algo obrigatório à alta
“Apoio de fato não. Pois a alta administração desconhece as práticas de gestão de processos da Administração Moderna. Ideias inovadoras que visem a racionalização de recursos não são incentivadas		

<p>tampouco acolhidas. Em verdade os processos de trabalho são ainda extremamente burocratizados”. (Pesquisado 4 – CASO I)</p> <p>“Há, sim, apoio da cúpula administrativa. Contudo, o apoio é exercido de forma superficial, somente com o comando hierárquico e cobrança por resultados”. (Pesquisado 1 CASO II)</p> <p>“Sim, em caráter inicial, [pois] faz-se o mapeamento de processos, porém [devido ao baixo apoio da administração] ainda tem dificuldades de implementar melhorias”. (Pesquisado 5)</p> <p>“Sim. A alta administração do MPF apoia e incentiva tais práticas, porém falha em [haver] muita elitização dos poderes hierárquicos” (Pesquisado 2 – CASO II)</p>	<p>Identifica-se que, no dia a dia, o apoio da administração se traduz nas determinações estratégicas, cujo cumprimento é institucional, logo, não se relaciona com o apoio à implantação, mas a determinação de fazê-la. Nota-se que mais do que apoio à implantação é formalizar que deve ser implantada a gestão de processos e monitorar sua execução (Escritórios de projetos) (Registro de Observação – CASO II)</p>	<p>gestão. (Documento – CASO I)</p> <p>O documento de planejamento estratégico possui 33 objetivos estratégicos relacionados aos Processos Internos, com ampla participação de atividades do escritório de processo. (Documento – CASO II)</p>
---	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4. Apresentação e análise de dados

Os casos analisados apresentam diferenças nos FCS's para a implantação da gestão de processo na administração pública, daqueles FCS's em iniciativas de BPM na administração pública, proposto por Molardi e Pontes (2017). As dimensões teóricas (Quadro 01) excedem ou são diferentes dos FCS's necessários à implantação da gestão de processo na administração pública, como revela os registros das observações, as percepções dos pesquisados e os documentos institucionais à teoria.

A primeira evidência é que o apoio da alta administração é um FCS para a implantação da gestão de processo na administração pública, como forma de motivar e promover a autonomia dos servidores, que facilita a implantação e manutenção dos processos. Identifica-se, ainda, que o apoio da alta administração nos casos pesquisados é em nível superficial, onde há desníveis em conhecimentos sobre tais práticas, resistências para ideias inovadoras e um ambiente burocratizado. Observa-se que o apoio da alta administração, se traduz mais em determinações estratégica para a implantação e manutenção da gestão de processos, no cumprimento de ordem institucional, como imposto por normas e regulamentos. Ainda assim, é um fator crítico de sucesso na gestão de processos, mas o nível de apoio da alta administração esta associado às determinações estratégica para a gestão de processos.

Figura 1- Categoria de análise emergida dos dados – Apoio da alta administração



Fonte: Elaborado pelos autores (Word = palavras que mais aparecem no texto).

A segunda categoria emergida dos dados empíricos é a burocracia, que não foi proposta por Molardi e Pontes (2017). Embora as respostas possuam predominância sobre as barreiras









**Figura 7- Categoria de Análise emergida dos dados – Ferramentas tecnológicas**



Fonte: Elaborado pelos autores (Word = palavras que mais aparecem no texto).

Assim, ante ao exposto, a partir destas premissas identificadas no levantamento de dados empíricos, comparados às abordagens teóricas e analisados por esta pesquisa, identificou-se os Fatores Críticos de Sucessos (FCS's) que poderão contribuir para a implantação e execução da gestão de processos em órgãos públicos.

## 5. Considerações Finais

A gestão de processos é uma abordagem gerencial que agiliza os processos de negócios, orienta os gestores e agrega valor tanto para o cliente como para a administração. No entanto, somente após a década de 2000 é que o setor público começou a fazer uso da gestão de processos, como consequência dos avanços tecnológicos e necessidade de adequação aos princípios “eficiência” e “economicidade” (CF/88). Neste contexto, o estudo objetivou identificar os fatores críticos de sucesso na implantação da gestão de processos em organizações públicas e, para responder ao problema de pesquisa, elaborou-se um questionário com parâmetro para identificar os fatores críticos de sucesso na implantação da gestão de processos em organizações públicas, conforme proposto por Molardi e Pontes (2017).

Observa-se que o esforço para superar limitações culturais não é apenas um problema de gestão, mas dificuldade cultural. Não obstante aos elementos de resistência às mudanças identificados nos registros dos questionários como prática “comum (?)” na administração pública, as práticas de BPM estão sendo realizadas com efetividade nas unidades pesquisadas, ao menos a implantação e execução. Identifica-se que a gestão de processos no judiciário brasileiro atual surge para atender as aspirações por uma justiça célere e acessível, e, desta forma, é a alternativa para a correção de atrasos e gargalos na tramitação processual.

Nota-se que todos os instrumentos que deem celeridade aos processos ganham notoriedade e apoio da administração judiciária, como identifica-se na infraestrutura favorável à gestão de processos nos órgãos pesquisados, como a implantação do Processo Administrativo Eletrônico (PROAD), que há registros de celeridade e controle e representa avanço administrativo com impacto positivo nos resultados do órgão.

Daí a importância da definição dos fatores críticos de sucesso na implantação da gestão de processos em órgãos públicos, que, com isso, poderá dar clareza sobre os caminhos a seguir em tais ações. Outro incentivo é que a gestão de processos promove melhorias no ciclo administrativo das organizações e também nos resultados para a sociedade.

O estudo identificou que embora as práticas de BPM recebam apoio da alta administração, ainda falta uma gestão participativa propulsora de mudanças, bem como promover treinamentos e reciclagens dos servidores, em especial para o uso de ferramentas tecnológicas disponíveis. É preciso desenvolver a cultura de superação das disfunções burocráticas e direcionar esforços para a descentralização e a autonomia em todos os níveis

hierárquicos, pois, somente assim, será possível promover os fatores críticos de sucesso na implantação da gestão de processos nos órgãos pesquisados.

A administração pública brasileira é vista como onerosa e ineficiente, mas as práticas de gestão de processos de trabalho podem ser alternativas para que o gasto público seja responsável e eficiente, ao responder aos anseios do cliente-cidadão com a esperada qualidade dos serviços públicos. Os fatores críticos de sucesso na implantação da BPM estão refletidos no apoio da alta administração, nos recursos e ferramentas tecnológicas, na equipe técnica dotada de conhecimento, na comunicação entre membros de equipes e órgãos, na facilidade no uso das tecnologias, na culturas gerencial, na propagação dos métodos de BPM nos órgãos, além de minimizar a resistência cultural, os níveis de comando muito centralizado, os excesso de caminhos de processos e as mudanças radicais por motivação política.

Por fim, apresenta-se limitações do estudo e propõe-se uma breve agenda de pesquisa que, se realizada, pode gerar mais contribuições com pesquisas no futuro. Primeiro, destaca-se a fragilidade metodológica em termos do número de pesquisados e a tipologia dos sujeitos de pesquisas (servidores) envolvidos nos processos, não clientes dos processos. Isso limita os dados e as informações geradas nas análises da pesquisa. Além disso, embora sejam dois casos analisados, mostraram-se insipientes nas diferenças e com similaridades extremas (porte e estrutura), de modo que outros casos podem apresentar resultados divergentes ou complementares, dada a esta limitação do contexto. Outros estudos podem minimizar estas limitações e utilizar-se de questionamentos e reflexões deste estudo para ampliar o escopo e a densidade dos casos e, assim, gerar novas contribuições sobre a temática pesquisada.

Sugere-se que pesquisas futuras construam uma matriz de fatores críticos de sucesso na implantação da gestão de processos e a validação de escala capaz de gerar medições de causa e efeitos. Com isso, poderá se fazer a aferição dos resultados esperados e percebidos pela administração pública. Sugere-se, ainda, a replicação da pesquisa em outros órgãos ou unidades, de diferentes portes e regiões, para identificar resultados similares ou diferentes. Por fim, acredita-se que a triangulação metodológica, abarcando um grupo maior de atores organizacionais pode torna a análise mais robusta e apresentar resultados mais abrangentes.

## Referencial

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals (2013). CBOK “Business Process Management Common Body of Knowledge”. Chicago: ABPMP.

Almeida, A. A. M. D., & Sano, H. (2018). Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 89-106.

Ariyachandra, T. R., & Frolick, M. N. (2008). Critical success factors in business performance management—Striving for success. *Information systems management*, 25(2), 113-120.

Bai, C., & Sarkis, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 281-292.

Baldam, R., Abepro, A., & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática*. Elsevier Brasil.

Bernardo, R., Galina, S. V. R., & Pádua, S. I. D. D. (2017). The BPM lifecycle: How to incorporate a view external to the organization through dynamic capability. *Business Process Management Journal*, 23(1), 155-175.

- Blasini, J., & Leist, S. (2013). Success factors in process performance management. *Business Process Management Journal*, 19(3), 477-495.
- Boer, F. G., Müller, C. J., & ten Caten, C. S. (2015). Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. *Business Process Management Journal*, 21(4), 908-927.
- Bryman, A., Stephens, M., & a Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). *Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública*. Editora fgv.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). *Do Estado patrimonial ao gerencial*. Letras, 222, 259.
- Buh, B., Kovačič, A., & Indihar Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption—a case study. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 28(1), 243-258.
- Chang, J. F. (2016). *Business process management systems: strategy and implementation*. Auerbach Publications.
- Constituição Federal (1988). *Constituição da república federativa do Brasil*. Supremo Tribunal Federal. Brasília.
- Dias, M. O., Magalhães, M. A., Soares C. P., & Vale, A. B. (2018). Critical Success Factors on Business Process Orientation. *International Journal of Management Technology*. Vol.5, No3, pp. 43-61.
- Fadul, É. M. C., & da Silva, L. P. (2012). Ensaio de interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 46(6), 1437-1458.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). Processo, que processo?. *Revista de administração de empresas*, 40(4), 8-19.
- Hammer, M. (2015). What is business process management?. In *Handbook on business process management 1* (pp. 3-16). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Karim, J., Somers, T. M., & Bhattacharjee, A. (2007). The impact of ERP implementation on business process outcomes: A factor-based study. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 101-134.
- Kanellis, P., Lycett, M., & Paul, R. J. (1999). Evaluating business information systems fit: from concept to practical application. *European Journal of Information Systems*, 8(1), 65-76.
- Kerzner, H. (2016). *Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas*. Bookman Editora.
- Klumb, R., & de Azevedo, B. M. (2014). A percepção dos gestores operacionais sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de TI no TRE/SC. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 961-982.
- Klun, M., & Trkman, P. (2018). Business process management—at the crossroads. *Business Process Management Journal*, 24(3), 786-813.
- Liu, A. Z., & Seddon, P. B. (2009). Understanding how project critical success factors affect organizational benefits from enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 15(5), 716-743.

- Humberto Falcão Martins. **Dissertação (mestrado)** - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
- Marques, C. M. (2015). A gestão de processos no setor público: um estudo de caso dos processos de pensão por morte do Rioprevidência / Carla Moreira Marques. 78 f. Orientador: Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of business research*, 58(9), 1285-1297.
- Minonne, C., & Turner, G. (2012). Business process management—are you ready for the future?. *Knowledge and Process Management*, 19(3), 111-120.
- Molardi, R. M., & Pontes, A. T. (2017). Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas de BPM na Administração Pública. **XX SEMEAD: Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade De São Paulo**. São Paulo: FEA/USP.
- Moura, A. G., de Vasconcelos, A. P. V., Silva, S. V., & da Silva, L. A. S. (2019). Uma proposta de melhoria de processos de negócio para os Institutos Federais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 239-270.
- Nalini, R. A. *Rebelião da Toga*. Campinas: Millennium, 2006.
- Paim, R., Mansur Caulliriaux, H., & Cardoso, R. (2008). Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, 14(5), 694-723.
- Ramos, K. H. C., Montezano, L., da Costa Júnior, R. L., & de Medeiros Silva, A. C. A. (2019). Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 188-213.
- Recker, J., & Mendling, J. (2016). The state of the art of business process management research as published in the BPM conference. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 55-72.
- Sadek, M. T.; Arantes, R.B. 2001. "Introdução". In: Sadek, M.T. (org.). Reforma do Judiciário. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer.
- Santos, H. R. M. (2012). Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor Público / Higor Ricardo Monteiro dos Santos. 2012. 132 f. Orientador (a): Profª. Dra. Carina Frota Alves. **Dissertação (Mestrado)** – Universidade Federal do Pernambuco - UFPE, Recife.
- Santos, G., & Moraes, F. R. (2016). Marketing de relacionamento no serviço público: como está a satisfação geral do cidadão em relação à qualidade percebida nos serviços? *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, 7(1), 218-229.
- Santos, H. M., Santana, A. F., & Alves, C. F. (2012). Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, São Paulo*, 11(1).
- Sauerbronn, J. F. R., & Lodi, M. D. F. (2012). Construção da imagem institucional do Poder Judiciário—uma análise baseada nas campanhas publicitárias do Conselho Nacional de Justiça. *Cadernos EBAPE. BR*, 10(4), 925-945.
- Seethamraju, R. (2012). Business process management: a missing link in business education. *Business Process Management Journal*, 18(3), 532-547.
- SENA, G. A. (2012). A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir das metas do Conselho Nacional de Justiça. *Anais do 36º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro*.

- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Betts, A. (2013). *Gerenciamento de Operações e de Processos-: Princípios e práticas de impacto estratégico*. Bookman Editora.
- Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*, 46(2), 301-331.
- Taylor, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica. Tradução: Arlindo Vieira Ramos. 8 Ed., São Paulo: Atlas, 1990.
- Torres, A. C. S. (2016). A crise da jurisdição estatal e a reengenharia da jurisdição: a relevância da gestão como solução para a crise de efetividade da justiça / Aline Cordeiro dos Santos Torres. 2016. 61 f. Orientador (a): Profa. Dra. Mônica Bonetti Couto. **Dissertação (Mestrado)** – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.
- Vergara, S. C. (1990). Tipos de pesquisa em administração. FGV – EBAP, *Cadernos EBAP*, 52, 1-21.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.