

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – NUCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Janáina Vieira Botelho

**Recuperação de Processos de Trabalho em Condições de Não Conformidade
Operacional: Um Estudo de Caso**

**PORTO VELHO
2019**

JANAÍNA VIEIRA BOTELHO

Recuperação de Processos de Trabalho em Condições de Não Conformidade

Operacional: Um Estudo de Caso

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Fundação da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como um dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes.

**PORTO VELHO
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Fundação Universidade Federal de Rondônia
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

B748r Botelho, Janaína Vieira.

Recuperação de processos de trabalho em condições de não conformidade operacional: um estudo de caso / Janaína Vieira Botelho. -- Porto Velho, RO, 2019.

74 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -
Fundação Universidade Federal de Rondônia

1.Gerenciamento de processos de Negócio. 2.Gestão de processos de trabalho. 3.Recuperação de Processos. 4.BPM. I. Moraes, Fábio Rogério de. II. Título.

CDU 658



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Departamento Acadêmico de Administração
Curso de Bacharelado em Administração

**Ata de Apresentação de Trabalho de Conclusão do Curso de Administração
(Monografia – 2019.2)**

Data: 12/12/2019 às 14h

Local: Auditório Claudimir Catiari, Bloco 1 K, Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas

Assunto: Defesa de Monografia de Conclusão de Curso

Objetivo: Avaliar trabalho de conclusão do Curso de Administração

Discente: Janaína Vieira Botelho **Matrícula:** 201611485

Orientadora: Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes

Título da Monografia: Recuperação de processos de trabalho em condição de não conformidade operacional: um estudo de caso

Procedida a apresentação do Trabalho pela discente e após a apuração das notas atribuídas pelos componentes da Banca de Avaliação, a discente foi considerada Aprovada, com nota 10 devendo a mesma atender as observações da Banca e proceder as devidas alterações na versão final do trabalho monográfico, tendo o prazo de 10 (dez) dias a partir desta data, para proceder a entrega de 02 (duas) cópias da monografia gravadas em CD (dois). Encerrada a apresentação, divulgando o resultado formalmente ao discente e demais presentes, eu na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, membros examinadores da banca, Coordenador do Curso de Administração e pela discente.

Prof. Dr. Dércio Bernardes de Souza
Coordenador do Curso de Administração

Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes
Orientador

Prof. Dr. Carlos André da Silva Muller
Membro da Banca Examinadora

Prof. Me Wander Pereira de Souza
Membro da Banca Examinadora

Janaína Vieira Botelho
Janaína Vieira Botelho
Discente

Dedico este trabalho a minha família. Pessoas que dedicaram todo tempo que puderam a mim e aos meus momentos de necessidade e que sempre pedem a Deus pela minha realização pessoal e profissional. Obrigada Família Botelho/Vieira!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido todas as bênçãos e livramentos nos meus caminhos até a UNIR, mas principalmente por me conceder o dom da paciência nesses quatro anos como acadêmica. Agradeço à Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, por me conceder a oportunidade da formação profissional. Ao meu orientador, Dr. Fábio Rogério de Moraes, por todos os momentos que dispôs a me ajudar nessa caminhada.

Agradeço imensamente a minha família. Meus pais, seu José e dona Maria, amores da minha vida, que sempre me ajudaram da melhor forma que puderam. Meus tios e tias, que sempre demonstraram o orgulho que sentiam por mim a cada nova conquista, a minha avó querida, Dona Tereza, que sempre, sempre, pede a Deus por minha proteção e sucesso. Um agradecimento em especial a minha tia Doracy Vieira, que me acolheu e cuidou de mim a sua maneira, mas agradeço principalmente aos meus irmãos, Vanderson Botelho e Valter Botelho, que sempre me ajudam de todas as maneiras que podem.

Agradeço aos meus amigos e parceiros das horas na universidade e fora dela, Dacior Correa, Adriele Marques, Mirla Gomes, Valéria Raube, Lidiane Cristina, Flávio Batista, Janayna Fortunato, Augusto Leite, Fernanda Frota, Joaquim Neto, Artur Marques, além dos nossos queridos representantes discentes durante esse percurso, Davy Ítalo e Dayse Tainá que sempre buscaram nos proporcionar os melhores conselhos e ajudas em momentos desesperados.

Agradeço ao nosso corpo docente, disposto por grandes profissionais, que durante esses quatro anos nos ajudaram a nos desenvolver e finalmente chegar ao momento tão aguardado da graduação.

Enfim.... Meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram de alguma forma para o meu desenvolvimento durante esses quatro anos na universidade.

“Vencer na vida é manter-se de pé quando tudo parece estar abalado. É lutar quando tudo parece adverso. É aceitar o irrecuperável. É buscar um caminho novo com energia, confiança e fé”.

Dorina de G. Nowill

BOTELHO, Janaína Vieira. **Recuperação de Processos de Trabalho em Condições de não Conformidade Operacional: Um Estudo de Caso.** Monografia. (Graduação). Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho/RO, 2019.

RESUMO

Ao longo das décadas, as organizações vêm buscando melhorar o seu desempenho funcional para que ocorra de forma eficiente, eficaz e alcance a melhoria contínua dos seus processos ao menor custo possível, de forma ágil e principalmente atendendo às necessidades dos clientes. Nesse sentido a gestão por processos de negócio (*Business Process Management* - BPM) auxilia na identificação, execução, monitoramento e controle das melhores práticas processuais que alcancem os objetivos organizacionais desejados. Os desenvolvimentos dos processos algumas vezes podem ser eficazes e em outras podem conter gargalos operacionais que prejudicam o fluxo processual. Nesse sentido, o presente trabalho detém como objetivo analisar a recuperação de processos de trabalho face à decisão de reconstrução de novos processos. Entre os principais conceitos teóricos presentes na pesquisa estão o contexto de Gestão de Processos de Negócios (BPM), tema chave da pesquisa, a Gestão de Processos de Trabalho que consiste na melhor forma de desempenho do processo, além de outros conceitos teóricos que auxiliaram no desenvolvimento deste estudo. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, com abordagem qualitativa, sendo delineada através do estudo de caso. A amostra utilizada nesta pesquisa foi composta por servidores da sede Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, onde foi utilizado como instrumento de pesquisa a aplicação de um protocolo roteirizado. Para o alcance dos objetivos específicos do trabalho foi realizada um estudo de caso com levantamento de dados referentes ao desenvolvimento processual de um conjunto de dez processos elaborados no ambiente da instituição pesquisada com o intuito de responder aos seguintes objetivos específicos: Identificar na teoria de gestão de processos os elementos chaves da recuperação e da revisão de processos de trabalho; Verificar na organização pesquisada a funcionalidade dos processos de trabalho chave e mapear falhas decorrentes do mau uso dos processos padronizados; e Comparar as condições adequadas para o uso de recuperação ou de reconstrução/revisão de processos de trabalho, de acordo com a eficiência pretendida no padrão do processo. Através do levantamento dos dados, pode-se alcançar as respostas aos questionamentos dos objetivos relacionados ao desenvolvimento processual da instituição, onde pode-se identificar as principais dificuldades inerentes nos padrões dos processos da instituição e especificar que o ajuste do processo produtivo se engloba como a melhor solução para combater os gargalos operacionais encontrados.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Processos de Negócio. Gestão de Processos de Trabalho. Recuperação de Processos. BPM.

BOTELHO, Janaina Vieira. **Work Process Recovery underconditions of operational non-compliance: a case study.** Monography. (Graduation). Federal University of Rondônia Foundation - UNIR. Porto Velho/ RO, 2019.

ABSTRACT

Over the decades organizations have been seeking to improve their functional performance so that it can occur efficiently and effectively and achieve continuous improvement of their processes, at the lowest possible cost, in an agile manner and especially meeting the needs of customers. In this sense, Business Process Management (BPM) assists in the identification, execution, monitoring and control of best procedural practices that achieve the desired organizational objectives. Process developments can sometimes be effective and sometimes contain operational bottlenecks that hinder process flow. In this sense, this paper aims to analyze the recovery of work processes, in view of the decision to rebuild new processes. Among the main theoretical concepts present in the research are the context of Business Process Management (BPM), a key research theme, the Work Process Management that consists of the best process performance, and other theoretical concepts that helped in the process. research development. The research was characterized as descriptive, with qualitative approach, being outlined through the case study. The sample used in this research was composed by servers from the Court of Justice of the State of Rondônia, where the application of a scripted protocol was used as a research instrument. To reach the specific objectives of the work, a case study was conducted with data collection regarding the procedural development of a set of 10 processes elaborated in the environment of the researched institution in order to answer the following specific objectives: Identify in management theory processes the key elements of work process recovery and review; Verify in the researched organization the functionality of key work processes and map failures resulting from the misuse of standardized processes; and, Compare the appropriate conditions for the use of work process recovery or reconstruction / revision, according to the intended efficiency in the process standard. Through the survey of the data, it is possible to reach the answers to the questions of the objectives related to the procedural development of the institution, where one can identify the main difficulties inherent in the institution's process standards and specify that the adjustment of the productive process encompasses the best solution to combat the operational bottlenecks encountered.

Keywords: Business Process Management. Work Process Management. Process Recovery. BPM.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Definições de Processo.....	24
Quadro 2 - Estrutura metodológica da pesquisa.....	33
Quadro 3 - Fontes de evidências: pontos fortes e fracos	38
Quadro 4 - Razões que justificam a implantação da modelagem dos processos.	46
Quadro 5 - Funcionalidade dos processos	49
Quadro 6 - Processos e principais erros apresentados nos processos.....	56
Quadro 7 - Níveis das falhas encontradas nos processos.....	58
Quadro 8 - Principais erros gerais encontrados nos trâmites processuais.	58

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de vida do BPM.....	26
Figura 2 - Convergência das fontes de evidência da pesquisa.	39
Figura 3 - Fluxo do processo de contratação.....	51
Figura 4 - Diferentes tipos de falhas.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals

BPM - Business Process Management

BPMN - Business Process Management Notation

BPMS - Business Process Management System

BPR - Business Process Reengineering

COGESP - Coordenadoria de Gestão de Precatórios

CSFs - Fatores Críticos de Sucesso

GQT - Gestão da Qualidade Total

RH - Recursos Humanos

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SOF - Secretaria de Orçamento e Finanças

STJ - Superior Tribunal de Justiça

TCU - Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos.....	19
1.1.1 Objetivo Geral	19
1.1.2 Objetivos Específicos	19
1.2 Justificativa e Relevância do Estudo.....	20
2 REVISÃO TEÓRICA.....	22
2.1 Processos nas organizações	22
2.2 Gestão de processos de negócios	23
2.3 Gestão de processos de trabalho	28
2.3.1 Modelagem de Processos	29
2.3.2 Mapeamento do Processo.....	30
2.4 Redesenho, Revisão e Recuperação de Processos	30
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Classificação da Pesquisa	33
3.2 Abordagem de Pesquisa	33
3.2. Tipologia de Pesquisa.....	35
3.3 Estratégia de Pesquisa	35
3.3.1 Lócus da Pesquisa	36
3.4 Unidade de Análise da Pesquisa	37
3.5 Instrumentos de Coleta de Dados	37
3.5.1 Protocolo Roteirizado de Pesquisa.....	40
3.5.2 Análise de Conteúdo Documental.....	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4.1 Elementos-chave da Recuperação e da Revisão de Processos de Trabalho na Teoria De Gestão de Processos.	42
4.1.1 <i>Business Process Management</i> - BPMS.....	45
4.1.2 Modelagem de Processos.....	45
4.1.3 <i>Business Process Management Notation</i> - BPMN	46
4.1.4 Mapeamento dos Processos	46
4.2 Funcionalidade dos Processos de Trabalho Chave e Mapeamento de Falhas Decorrentes do Mau Uso dos Processos Padronizados.	48
4.2.1 Funcionalidade dos Processos.....	48
4.2.2 Causas das Falhas.....	55
4.3 Comparações das Condições Adequadas para o Uso de Recuperação ou de Reconstrução/Revisão de Processos de Trabalho, de Acordo com a Eficiência Pretendida no Padrão Do Processo.	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
APÊNDICE I.....	73

1 INTRODUÇÃO

Uma organização, seja pública ou privada, possui um conjunto de processos inter-relacionados com a finalidade de alcançar seus objetivos e metas institucionais. Tais processos são efetivados de modo contínuo pelo pessoal que faz parte da sua força de trabalho. Neste sentido, segundo os autores Sentanin, César e Jabbour (2008), conforme citado por Dias (2018, p. 20), “Se os processos são gerenciados com êxito pela organização, podem contribuir para alcançar a estratégia da empresa e melhorar a gestão dos processos principais, que agregam valor ao cliente”. Elzinga *et al.* (1995 *apud* LEE; DALE, 1998, p. 2), descreve o BPM como “uma abordagem sistemática e estruturada para analisar, melhorar, controlar e gerir processos com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos e serviços”. Segundo Gonçalves (2000), os processos de negócio são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são apoiados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo à organização.

Através da necessidade de adequar-se ao cenário de mudanças estruturais em relação ao padrão de serviços que a sociedade demanda, assimila-se, nesta pesquisa, o contexto da revisão do modelo de gestão administrativa do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. “Um bom planejamento, aliado ao estabelecimento de objetivos, metas e estratégias, já não é mais suficiente para obter um expressivo ganho em qualidade e produtividade” (STJ, 2016, p. 7).

De acordo com o Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2016, p. 11):

“Os processos de trabalho são as atividades técnicas e gerenciais que, idealizadas por pessoas e executadas de formas ordenadas, inter-relacionadas e orientadas para resultados, fazem uso de materiais e informações para gerar produtos e serviços requeridos pelos clientes”.

Ou seja, pode-se afirmar que a essência de um processo de trabalho está na importância do resultado que suas atividades, dispostas de forma ordenada, devem gerar para satisfazer as necessidades humanas ou organizacionais.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem de determinar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerado um processo. O gerenciamento de processos de negócio torna-se possível através da sua incorporação aos processos de trabalho organizacionais, ou seja, o BPM será a forma

como os processos deverão ser desenvolvidos e os Processos de Trabalhos são quem os executam. Roczanski (2009, *apud* DIAS, 2018, p. 26), afirma que:

A gestão dos processos das organizações pode contribuir de maneira significativa para a gestão estratégica e a melhoria contínua das mesmas. Desta forma, os processos de trabalho em instituições referem-se à essência e a caracterização da atuação da organização e estão diretamente relacionados aos seus objetivos estratégicos e à geração de produto/serviço para o cliente-usuário interno ou externo.

Desse modo, surge a disciplina de estudo e, ao mesmo tempo, a atividade organizacional de Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management - BPM*). A intenção da Gestão de Processos de Negócios é gerenciar e alinhar as atividades principais dos processos em torno dos objetivos estratégicos, em face à relevância dos processos de trabalho em um ambiente organizacional de negócios. Considera-se que o BPM é um conjunto de abordagens para apoiar a melhoria contínua e interativa dos processos de negócio de uma organização. O BPM é a realização dos objetivos de uma organização através da melhoria, gestão e controle de processos de negócio essenciais.

Para a administração pública é importante que seus processos estejam alinhados com as mudanças constantes que vivenciam em seu ambiente, para assim garantir certo grau de flexibilidade e continuidade do planejamento organizacional. Portanto, para atender essa necessidade, o Gerenciamento de Processos de Negócio ou BPM se estabelece como uma ferramenta de vantagem competitiva, não devendo ser considerado um projeto de curto prazo, mas um esforço contínuo de melhoria nos processos.

Atualmente, o BPM ganha espaço nas organizações que buscam fortalecer seus processos de negócios. Segundo a *Association of Business Process Management Professionals International (ABPMP)* (2009, p. 24), “As práticas de BPM permitem que uma organização alinhe seus processos de negócio a sua estratégia organizacional”. Isso ocorre porque os métodos, técnicas e ferramentas articuladas pelo BPM ajudam a gerar mudanças significativas no desempenho, eficiência e eficácia dos processos. Eles têm o poder de gerar uma cultura focada na melhoria contínua e em busca de inovações. Silva Filho (2013) explica que, dessa forma, facilita o desenvolvimento de um desempenho eficiente no contexto organizacional através de upgrades das atividades específicas de trabalho em um departamento, na organização como um todo ou entre organizações. O BPM dentro das organizações implica em um compromisso contínuo da empresa com seus processos. Inclui um conjunto de atividades, como modelagem, uma análise cuidadosa dos processos, medição de desempenho e transformação de processos. Envolve um ciclo contínuo e interminável de feedback para garantir que a organização e os processos de negócios estão alinhados a sua

estratégia e atendem às expectativas.

Desde a década de 1990, as iniciativas de qualidade contínua, incrementa a melhoria do processo, embora ainda seja essencial, não são mais suficientes para alcançar vantagens competitivas. Portanto, independentemente de as organizações terem redesenhado seus processos ou estarem simplesmente considerando suas organizações de uma perspectiva de processo e se esforçando para melhorá-los, elas ainda enfrentam a tarefa de como gerenciar esses processos. O BPM busca fortalecer o gerenciamento dos processos através de métodos, técnicas e ferramentas que objetivam gerar mudanças significativas no desempenho, eficiência e eficácia dos processos. Essas mudanças exigem novas e poderosas ferramentas que facilitarão o redesenho fundamental de trabalho.

“No entanto, entre 60 e 80% dos projetos de implementação de BPM nas empresas não são bem-sucedidos porque são interrompidos por alguns fatores” (TRKMAN, 2010, p. 126). Melhor dizendo, quando a empresa não pode controlar algum fator crítico na implementação, devido à falta de conhecimento de preparação, a incorporação do BPM não ocorre efetivamente. Ou seja, os processos organizacionais falham, e muitas vezes determinam o fracasso no espaço da empresa.

Leal (2008, p. 22) explica:

“[...] em sistemas de produção é comum encontrar-se políticas específicas para o controle de falhas. Estas falhas podem surgir no produto final, afetando seu desempenho e podendo levar o cliente final a um estado de frustração. Além disto, as falhas podem ocorrer no processo, causando o desperdício de materiais, diminuindo a taxa de produção, aumentando o lead time, encarecendo desnecessariamente o processo produtivo, entre outros efeitos”.

A porcentagem de empresas com falhas em processos é um problema central para o BPM. Quanto mais as empresas aumentarem as estatísticas de falha, mais desmotivação e menos suporte à implementação do BPM terão no mercado. Não existe um modelo definitivo e genérico para descrever atitudes de empresas que tiveram sucesso nas implementações de BPM. Entretanto, causas comuns de falhas são conhecidas e, quando evitadas, aumentam as chances de obter um resultado adequado (DO AMARAL CASTRO; DRESCH; VEIT, 2019). Tais causas comuns de falha foram denominadas Fatores Críticos de Sucesso (CSFs), que podem variar de uma organização para outra devido à cultura ou ao tipo de negócio.

Karsak *et al.* (2002 *apud* DE ALMEIDA *et al.*, 2006), alertam para o fato de que a competitividade global estimulou as empresas a buscarem níveis mais altos de qualidade para seus produtos ou serviços. Desta forma, a análise das falhas representou, em muitos casos, a

garantia de sobrevivência das empresas, é devido à vigilância e à cobrança da sociedade. Ainda neste sentido, Dikmen *et al.* (2004 *apud* DE ALMEIDA *et al.*, 2006) salientam:

O sucesso de uma organização depende principalmente de como ela utiliza seus recursos para satisfazer os clientes. Para utilizar os recursos, tanto humanos como técnicos, adequadamente, é necessário primeiramente identificar e analisar os problemas, ou seja, as falhas que existem em determinado bem ou serviço. Mais especificamente, para buscar a solução da consequência indesejada é necessário atuar a partir de seus fatores causadores.

Apesar da importância do gerenciamento por processos de negócios, parte considerável das empresas encontra grandes entraves na execução desse gerenciamento que, muitas vezes, falham ou não atingem os objetivos esperados.

As falhas nas atividades dos processos desencadeiam o mau funcionamento da operação produtiva penalizando o exercício pleno do propósito do processo. Dependendo do tipo de processo produtivo realizado pela empresa, as consequências ocasionadas pelo mau uso dos recursos, a falta de atenção no desenvolvimento das atividades, a não capacitação necessária dos colaboradores, entre outras causas de falhas, podem ter consequências drásticas para o consumidor, nos quais o mau funcionamento pode significar um risco ao usuário, e também para a organização, onde um erro pode desencadear perda de mercado em razão da não confiabilidade pelos clientes nos produtos ou serviços que a instituição disponibiliza ao consumidor. Em consonância a isso, Oliveira *et al.* (2010) salienta a necessidade de as empresas identificarem as diferentes falhas nos seus processos e dar uma atenção especial às que podem ser inerentemente críticas ou que possam repercutir negativamente na produção ou serviço da organização.

As falhas estão presentes diariamente na vida das pessoas. Muitas vezes em níveis altos de criticidade, em outras afetam momentaneamente os indivíduos, como as falhas nos setores públicos e privados (MARTINI, 2017).

Martini (2017, p. 11 e 12) ainda salienta:

As empresas buscam constantemente a redução ou eliminação de falhas, há processos em que falhas são inaceitáveis, mas em outros casos, a tratativa adequada dada à falha encontrada é essencial para garantir vantagem competitiva do produto ou processo em questão, garantindo ao cliente final, completa satisfação na utilização de seu produto e a confiabilidade da qualidade da empresa.

Nesse contexto, surge a necessidade do desenvolvimento de uma metodologia de *Business Process Reengineering* - (BPR), onde o processo possa ser levado a uma recuperação total ou haja uma reestruturação do processo já vigente. Para Paranhos *et al.*

(2016 *apud* GOULART, 2018), o redesenho permite o estudo dos problemas organizacionais sem colocá-los em ação para poder corrigi-los sem que ocorram danos ao pô-los em prática.

Santos *et al.* (2013, p. 3) ressalta:

“O redesenho de processos apresenta-se como uma alternativa para as organizações, públicas e privadas, melhorarem suas atividades de forma a gerar resultados satisfatórios para seus clientes. É um caminho eficiente e eficaz para analisar as atividades das organizações, buscando propor alterações que gerem melhorias nos resultados”.

É possível conceituar o redesenho de processos como um método que busca implementar mudanças significativas nos processos, com o foco em melhorar a satisfação dos clientes (SANTOS *et al.*, 2013). Vaz (2008 *apud* SANTOS *et al.*, 2013) ressalta que é preciso uma reflexão antes da decisão de redesenhar um processo, bem como ter clareza dos benefícios pretendidos e estabelecer diretrizes quanto às expectativas para os processos redesenhados.

O sucesso da gestão de processos de negócio está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos organizacionais. Isto é, tentar diminuir ao máximo a necessidade de cumprir o papel hierárquico dos departamentos, pois é nesse ponto em que ocorrem os principais gargalos, tais como: erros, retrabalhos e perda de tempo. Assim, a partir da gestão desses processos e de um enfoque mais horizontal, a organização passará a se preocupar mais em fazer com que a informação siga para onde é necessária (SILVA FILHO, 2013).

As atividades envolvidas na Gestão de Processos de Negócios são cíclicas e podem ser classificadas em diferentes etapas.

Segundo Oliver (2010 *apud* DE TOLEDO PAINES e DE FREITAS, 2018, p. 2):

Todo planejamento de uma organização é composto por uma série de processos, e muitas organizações desperdiçam tempo em detalhes que nem sempre são necessários para sua realização. Este erro é decorrente da falta de conhecimento por parte dos gestores sobre a melhor maneira de execução dos seus processos e das condições básicas para que ocorram. Desta forma, o conhecimento dos processos representa uma vantagem competitiva para a organização, pois auxilia na análise crítica e na tomada das ações necessárias em todos os seus níveis.

Pensar em uma gestão eficiente de processo leva as empresas a terem redução de custos de produção e, conseqüentemente, aumento de competitividade no mercado. O mapeamento de processos é, por vezes, atrelado à mensuração de custos nas organizações, pois, por meio desta integração, é possível verificar, além das eventuais falhas, a quantidade de recursos envolvidos na execução dos processos (DE TOLEDO PAINES; DE FREITAS, 2018).

Há diversas propostas de modelos de aplicação de BPM em organizações, visando à orientação prática ao aplicá-los. De acordo com Gorte (2015, p. 25) em consonância a Baldam *et al.* (2007), “A literatura especializada propõe vários modelos para orientar a gestão por processos de negócio, sendo que a maioria deles assume a forma cíclica, isto é, parte das atividades se repetem a cada fase, por esta razão fala-se em ciclos de BPM”. A literatura nos apresenta diferentes proposições de ciclo de vida de BPM.

Desta forma, questiona-se: **por que optar pela recuperação de processos de trabalho em face à decisão de reconstrução de novos processos?** Como forma de responder a este questionamento, apresenta-se os seguintes objetivos:

1.1 Objetivos

A seguir, são apresentados os objetivos gerais e específicos que serão abordados nesta pesquisa cuja finalidade central é responder ao problema de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a recuperação de processos de trabalho, em face à decisão de reconstrução de novos processos.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar na teoria de gestão de processos os elementos-chave da recuperação e da revisão de processos de trabalho;
- Verificar na organização pesquisada a funcionalidade dos processos de trabalho chave e mapear falhas decorrentes do mau uso dos processos padronizados;

- Comparar as condições adequadas para o uso de recuperação ou de reconstrução/revisão de processos de trabalho, de acordo com a eficiência pretendida no padrão do processo.

1.2 Justificativa e relevância do estudo

O mundo vive um momento de muitas mudanças e vem enfrentando novos desafios, seja no setor econômico, seja na política, na área social, ambiental e tecnológica. Com o mundo fervilhando com estes novos cenários, as empresas não podem permitir que seus processos fiquem obsoletos, já que as necessidades de seus clientes mudam rapidamente (SOUZA, 2014). A necessidade de melhorar os processos organizacionais, estar preparado para as grandes mudanças nos cenários mundiais, além de conseguir atender as necessidades dos seus clientes, torna-se cada vez mais imprescindível às organizações. Ou seja, as organizações que querem progredir devem estar à frente dos seus concorrentes em termos de tecnologia e gestão.

A adoção do BPM é capaz de conferir às organizações melhorias em seus produtos, serviços e processos, redução de custos, aumento da lucratividade e maior agilidade em seus processos, o que se categoriza como vantagens competitivas. O gerenciamento de processos do negócio também oferece insumos para tomadas de decisão mais eficazes, através do embasamento na capacidade real dos processos e seu alinhamento com os objetivos do negócio, em vez de baseadas em suposições funcionais e desconectadas do todo.

O BPM não deve ser considerado apenas como gerenciamento de processos ou aprimoramento de processos, o BPM só é completo quando o gerenciamento de processos é seguido por melhorias contínuas. Através do BPM, a organização é capaz de implementar metas de melhoria, eliminar retrabalho, burocracia e custos desnecessários, além de alinhar as atividades da organização à estratégia, padronizar atividades dentro das unidades organizacionais, melhorar informações para sistemas de gerenciamento, dentre outros benefícios.

Visto os fatos, para o campo social, está pesquisa é importante pois propõe distinguir os melhores métodos para a identificação dos processos com falhas ocorridas durante algumas fases destes, de forma que visa determinar a melhor maneira de estruturação processual da

instituição, para que esta venha a desempenhar melhor o seu papel a sociedade, atendendo às exigências dos indivíduos e garantindo a evolução na prestação do serviço, como a agilidade do serviço e a transparência prevista em lei.

Para o meio científico, esta pesquisa torna-se importante porque pretende contribuir para o estudo dos métodos ao se utilizar para a recuperação ou revisão dos processos de trabalho, a partir da busca por mais entendimento sobre o tema. Considera-se, ainda, que esta pesquisa servirá como ponto de partida para novos estudos na área, vista a necessidade de esclarecimento sobre fatores do BPM que são importantes para o alcance do sucesso operacional, além de trazer uma contribuição para o rol de pesquisas sobre gestão de processos em organizações públicas. Pretendendo-se, com isso, atender e compreender as demandas institucionais para uma gestão com foco em qualidade nos processos de trabalho e serviços, assim como a melhoria de resultados.

Para discutir e buscar esclarecer alguns desses pontos sobre o exposto, essa monografia foi estruturada em cinco seções. Na primeira, além da introdução apresenta-se os objetivos geral e específicos, o problema de pesquisa e a justificativa. Na segunda, tratou-se exclusivamente do referencial teórico, conceituando o tema sobre gestão de processos de negócios, gestão de processos de trabalho e revisão ou recuperação do processo, por meio das teorias e suas principais definições de estudo. A terceira traz a metodologia empregada para coletar e tratar os dados. Na quarta, tem-se a análise dos resultados, com o intuito de atender aos objetivos e a problemática levantada. A quinta, encerra o estudo com as considerações finais avaliando os dados estudados e os aspectos relacionados. E por fim, são listadas as referências.

2 REVISÃO TEÓRICA

No referencial teórico e conceitual, que segue, são abordados os principais temas e autores a serem utilizados para embasar a pesquisa. Serão discutidos os processos no âmbito organizacional, os conceitos de Gestão de Processos de Negócio, Gestão de Processos de Trabalho e Recuperação e Revisão e Reconstrução (redesenho) de Processos como pontos principais, e dentro destes serão discutidos alguns pontos em segundo plano. Dentre o arcabouço teórico utilizado para distinguir esta pesquisa, destacam-se os estudos de Gonçalves (2000), BPM CBOK (2013 e 2009) e STJ (2016).

2.1 Processos nas Organizações

O agrupamento de atividades executadas em uma sucessão lógica e que detém o objetivo de produzir um bem ou serviço que tenha utilidade para um cliente, denomina-se processo. Os processos são a fonte do diferencial competitivo de uma empresa. É a forma pela qual uma organização entrega valor aos seus clientes. Em consonância a isso, Pizza (2012) explica que o processo de negócio é um conjunto de atividades organizadas que detém a finalidade de produzir resultados determinados para uma área em específico, de forma estruturada por etapas projetadas, que culminarão em um produto ou serviço, onde sempre haverá input e output que gerem valor aos clientes finais.

“Os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia” (GONÇALVES, 2000, p. 8). Os principais objetivos organizacionais se caracterizam pela execução de atividades que agregam valor à própria empresa junto aos seus clientes. Em organizações privadas, essa geração de valor corresponde essencialmente ao lucro, competitividade e crescimento da marca. Já em organizações públicas ou sem fins lucrativos, a prioridade é a prestação de serviços à população, visando alcançar excelência em qualidade com o mínimo consumo de recurso possível. Independentemente do tipo da organização, o ponto chave do sucesso organizacional é a maximização do retorno sobre o investimento.

A despeito de sua imponente e poder, muitas organizações enfrentaram dificuldades na implementação e gestão de processos (HAMMER, 2013). Muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas (GONÇALVES, 2000).

No caminho do desenvolvimento de vantagens competitivas as empresas reconhecem que novas maneiras de inovar os fluxos dos processos de negócio garantem agilidade à organização. A busca constante pelo alcance dos objetivos estratégicos tem gerado nas organizações uma preocupação em aperfeiçoar continuamente seus processos de negócio (SANTOS,2012). Empresas vem procurando novas maneiras de reestruturar seus trabalhos e melhorar o negócio, porém normalmente se deparam com a dificuldade de implementar e gerenciar, de modo prático e contínuo, o ciclo de vida completo de um processo e sua execução (TESSARI, 2008). Com a operacionalização das técnicas e conceitos da Gestão de Processos de Negócio, torna-se possível o alinhamento entre as áreas estratégicas e as funcionais, bem como o fornecimento de uma estrutura sólida à organização para responder às mudanças do ambiente externo.

2.2 Gestão de Processos de Negócios

Georges (2010, p. 644) afirma que o conceito de processos de negócios “está no centro da abordagem sistêmica utilizada para descrever e interpretar as organizações de modo integrado, observando-a como um todo coeso e não como uma junção de partes isoladas”. O conceito originou-se através da integração/colaboração de diferentes áreas. A Gestão da Qualidade Total (GQT), a Reengenharia de Processos de Negócios (BPR), a Gestão do Conhecimento, a Cadeia de Suprimentos, etc.

O gerenciamento de negócios vem sendo alvo de diversas abordagens ao longo do tempo, desenvolvendo-se em diferentes áreas de estudo objetivando o auxílio às organizações. O BPM aborda os diversos contextos operacionais da organização, melhorando continuamente os procedimentos dessas atividades. O *Business Process Management* (BPM) tem sido utilizado em diversos contextos nas organizações, desde o tecnológico até os contextos de mudanças gerenciais. Representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais (ABPMP, 2013).

Gonçalves (2000, p. 13) salienta que “A essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas”. Davenport (1993), que foi um dos principais contribuintes para o conceito de processos de negócio, o define como “um conjunto de atividades estruturadas e mensuráveis que foram projetadas para produzir um resultado específico para um mercado ou consumidor em particular”.

A seguir temos um quadro apresentando as definições de processo de negócio, objetivando apresentar os diversos conceitos de autores diferentes:

Quadro 1 - Definições de Processo

Autores	Definições de Processo de Negócio
Guia BPM CBOK (2013, p. 35)	É uma atividade “que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos para alcançar um ou mais resultados”.
<i>Workflow Management Coalition</i> (1999)	Processo de negócio constitui-se em um conjunto de atividades que se relacionam visando atingir um objetivo de negócio, no contexto estrutural das organizações definindo regras e relacionamentos.
Smith e Fingar (2003, p. 47 <i>apud</i> ENOKI 2006, p. 20)	Business Process é o conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas que entregam valor para os clientes.
Harrington (1997) <i>apud</i> OLEA, (2008)	Determina que processo de negócio é um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que, a partir de um <i>input</i> de um fornecedor, agrega-lhe valor e produz um <i>output</i> (produto/serviço) para um cliente.
Hammer e Champy (1994)	Definem como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço, que tem valor para um grupo específico de clientes.
Rozenfeld (2006)	Conjunto de atividades realizadas na empresa, associadas às informações que manipula focalizada em um tipo de negócio, normalmente direcionado a um determinado mercado ou cliente, com fornecedores bem definidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

“Apesar das definições serem de autores e anos distintos, pode-se observar que a ideia central de processo em organizações se baseia na sequência de atividades para atingir um objetivo final previamente definido” (SILVA FILHO, 2013, p. 18). A gestão de processos de negócio é viável a partir da identificação e organização das atividades necessárias para produzir e entregar bens e serviços que atendam as expectativas do cliente (MILAN, SOSO, 2012). Os processos de negócio estão enraizados em conceitos amplos de gestão, como os princípios propostos por Taylor relacionados à otimização de atividades através da divisão do trabalho. Torna-se relevante destacar a importância da consciência no gerenciamento de processos: ela é fundamental para se atingir melhores resultados e para facilitar a disseminação da própria cultura de orientação por processos dentro da empresa. Em conformidade a este fato é importante destacar que ter-se consciência do gerenciamento de processos é fundamental para o sucesso da implementação do BPM e da contínua evolução desse sistema dentro da organização.

A melhoria na forma como as organizações executam seus processos contribui para a redução dos custos e do tempo de resposta ao cliente, aumento no nível de qualidade com que as operações são executadas e, em última instância, no nível de satisfação dos clientes e nos

resultados financeiros. “Os processos são a fonte de muitas das oportunidades de melhorias que existem dentro de uma organização. Melhorar processos significa melhorar a maneira como as atividades são executadas” (HANSEN e MOWEN, 2001, p. 475).

Albuquerque e Rocha (2007, p. 33) afirmam que os processos mostram “como se agrega valor na organização, como o trabalho é feito e como é o fluxo de informações, materiais e serviços”, aspectos que formam o sincronismo da organização, que compreende “gerenciar o contexto de relacionamentos externos e internos da organização a partir de diretrizes estratégicas e indicadores de desempenho claramente definidos, bem como redesenhar e ajustar continuamente os processos organizacionais mais importantes”.

Tessari (2008, p. 20) explica que “o propósito da orientação por processos é alcançar melhorias em custo, tempo e qualidade, dando à organização, flexibilidade e habilidade de mudança”.

De acordo com Hammer (2001), um bom processo deve possuir quatro características principais:

- O processo deve trazer resultados ao invés do próprio trabalho. Todos dentro da empresa devem entender o porquê e a melhor forma de fazer o trabalho. Treinamento e avaliação de desempenho reforçam a orientação para os resultados dos processos.
- Os processos devem se focar nos clientes. Você deve avaliar os processos em si e analisá-los dentro da visão dos consumidores.
- Os processos são holísticos. Eles devem transcender as atividades individuais. Isso significa entender como as atividades podem trabalhar juntas para produzir o melhor resultado. O valor superior para os consumidores é atingido quando os departamentos e colaboradores trabalham juntos para um propósito unificado.
- Finalmente, um processo inteligente está baseado na convicção que o sucesso do negócio depende de modelos bem desenhados de trabalho.

“Uma das formas de gerenciar os processos de negócio é por meio da prática do ciclo de vida do BPM, que pode ser sumarizado por um conjunto gradual e interativo de atividades” (ABPMP, 2009, p. 28).

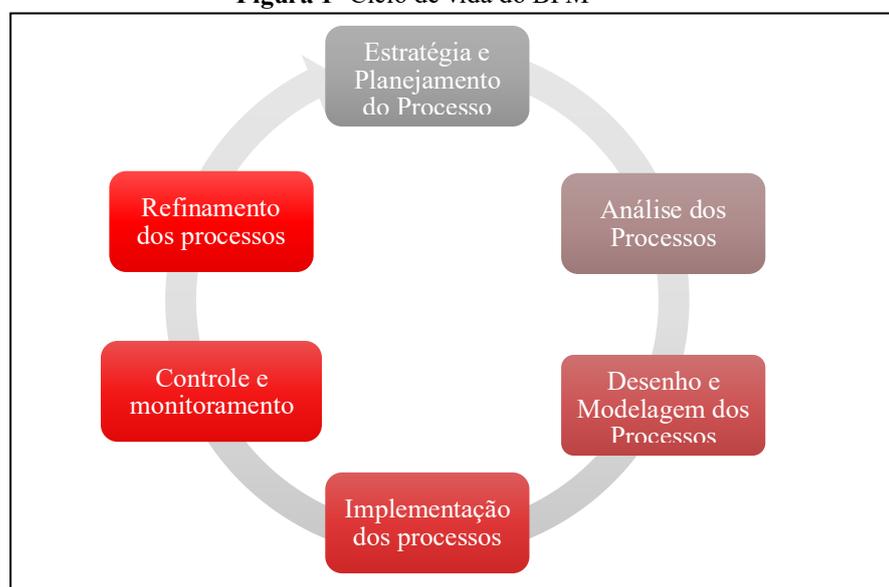
Smith e Fingar (2007 *apud* SILVA FILHO, 2013, p. 22) propuseram um ciclo de vida composto de oito etapas: descoberta, modelagem, distribuição, execução, interação, controle, otimização e análise do processo. Em 2009, Baldam *et al.* criaram um novo modelo

integrado de ciclo de vida de BPM com quatro fases: planejamento, modelagem e otimização de processos, execução de processos e controle e análise de dados. Através da análise dos modelos propostos e citados nesta pesquisa, é possível concluir que há convergência entre eles na sequência de aplicação. Contudo, há variações concernentes à ênfase dada a cada etapa.

De acordo com CBOK (2009), o ciclo de vida BPM descreve o curso de um processo de negócios típico, desde a fase de modelagem e desenho até seu refinamento, em um sistema de evolução contínua. O modelo proposto por Harrington (1993) é o mais clássico e divide a Gestão de Processos em cinco fases: organizar para o aperfeiçoamento, entendimento dos processos, aperfeiçoamento, medição e controle e aperfeiçoamento contínuo. A literatura descreve vários modelos de ciclo de vida diferentes que inclui variações nas etapas e atividades propostas.

O CBOK (2009) explica que embora várias variações dos ciclos de vida do BPM sejam reconhecidas, a maioria dos ciclos de vida pode ser resumida por um conjunto de atividades iterativas e faseadas, incluindo: (1) planejamento; (2) análise; (3) Projeto e modelagem; (4) Implementação; (5) Monitoramento e controle; e (6) refinamento.

Figura 1- Ciclo de vida do BPM



Fonte: ABPMP BPM CBOK (2009)

- Planejamento e Estratégia:

Essa fase define a estratégia e a direção do processo de BPM. Também identifica funções e responsabilidades organizacionais apropriadas do BPM, patrocínio executivo, metas,

medidas e metodologias de desempenho esperado. O ciclo de vida BPM surge com o desenvolvimento de um plano e uma estratégia dirigida a processos para uma organização. A estratégia inicia-se com uma assimilação das estratégias e objetivos organizacionais determinadas para que haja uma proposta de valor que chame a atenção dos clientes. O plano fornece uma estrutura e direcionamento para o gerenciamento contínuo de processos centrados nos clientes (CBOK, 2009).

- **Análise do Processo:**

A análise dos processos de negócios reúne diversas metodologias com a finalidade de compreender os processos organizacionais atuais no contexto das metas e objetivos desejados. A análise incorpora informações de planos estratégicos, modelos de processos, medições de desempenho, mudanças no ambiente e outros fatores, a fim de entender completamente os processos de negócios no contexto da organização geral (CBOK, 2009).

- **Desenho e Modelagem do Processo:**

Esta fase permite que as pessoas compreendam os principais componentes dos processos de negócios, é uma descrição e levantamento da situação atual do processo. Ela compreende a modelagem do processo, geração de modelos de processos, e é expressada em notações de modelagem de processos, além de sua documentação associada, isto é, a descrição textual dos diagramas de processos. Para empresas que são menos maduras em práticas de BPM, esta pode ser a primeira vez que o processo de negócios é documentado. Empresas mais maduras podem focar nos fatores ambientais, nuances e exceções no processo de negócios (CBOK, 2009).

- **Implementação:**

Nesta fase é definida como ocorrerá a efetivação do desenho do processo proposto na fase anterior e aceito, os seus procedimentos e como o seu fluxo de atividades se desenvolverá.

- **Monitoramento e Controle do Processo:**

A fase de controle e monitoramento do processo está relacionada às medidas de fiscalização das atividades processuais desenvolvidas, uma vez que o estabelecimento de indicadores-chave de desempenho é essencial para um monitoramento periódico do desempenho do procedimento. Silva Filho (2013, p. 25), explica: “o gerenciamento do desempenho dos processos de negócios fornece informações-chave através de métricas relacionadas aos objetivos e valor para a empresa”. “A medição e a supervisão contínuas

dos procedimentos fornecem informações necessárias aos gerentes de processo para que estes ajustem os recursos de forma que atenda aos requisitos dos objetivos propostos” (ABPM, 2009).

- Refinamento do Processo:

Aborda os desafios de gerenciamento de mudanças organizacionais e visa a contínua melhoria e otimização dos processos. Ou seja, visa garantir que os processamentos atinjam consistentemente os objetivos predefinidos de forma eficiente e eficaz.

Muitos dos problemas organizacionais originam-se na incompreensão de como seus sistemas funcionam. Sem conhecer seus processos de trabalho por meio de uma abordagem sistêmica, dificilmente uma organização terá sucesso na conquista de seus objetivos. Os processos falham, e muitas vezes é necessário a recuperação das atividades que não estão sendo cumpridos devidamente. A abordagem por processos acaba com as fronteiras funcionais e conduz à busca da eficiência e eficácia, por isso aquelas que ainda não adotaram uma abordagem por processos tendem a conviver com problemas que dificilmente poderão ser mapeados.

2.3 Gestão de Processos de Trabalho

O Gerenciamento de Processos de Trabalho é uma abordagem disciplinada que identifica, desenha, executa, documenta, monitora, controla e mede os processos de trabalho automatizados ou não, a fim de alcançar resultados consistentes com os objetivos estratégicos organizacionais.

Dentre os seus objetivos estratégicos, no enfoque processos, está o de aprimorar a estrutura organizacional, registros e a gestão de processos de trabalho, ou seja, redefinir a estrutura organizacional visando o aperfeiçoamento e registro das rotinas de trabalho e dos procedimentos internos e a definição dos níveis de competência e responsabilidade, garantindo eficácia na execução das atividades funcionais.

Segundo o Superior Tribunal de Justiça (2016), a essência de um processo de trabalho está na importância do resultado que suas atividades, dispostas de forma ordenada, devem gerar para satisfazer as necessidades das pessoas ou organizações. Sendo assim o STJ (2016, p.11) define processo de trabalho como “atividades técnicas e gerenciais que, idealizadas por pessoas e executadas de forma ordenada, inter-relacionada e orientada para

resultados, fazem uso de materiais e informações para gerar produtos e serviços requeridos pelos clientes”.

Os processos de trabalho não são, essencialmente, somente as atividades a serem executadas, englobam as pessoas que neles operam, a distribuição do trabalho entre eles, os aditivos tecnológicos utilizados, os indicadores de eficiência dos processos e os resultados que se almeja alcançar (GONÇALVES, 2000). Dessa forma, pode-se afirmar que o ponto central do processo de trabalho está na importância do resultado que suas ações devem desenvolver para atender as necessidades dos clientes e das organizações.

2.3.1 Modelagem de Processos

De acordo com BPM CBOOK (2013, p.72), a modelagem de processos é o “conjunto de atividades compostas na criação de modelos de processos de negócio existentes ou proposto, objetivando desenvolver uma representação dos processos de maneira completa e precisa de como funciona”. Dias *et al.* (2011, p. 3) destacam que modelagem dos processos é importante pois “detém a capacidade de fornecer a compreensão da empresa e dos mecanismos utilizados para o seu funcionamento”.

Dias *et al.* (2011, p. 3):

A modelagem de processos de negócios tem como finalidade entender o funcionamento interno da organização, para isto, são utilizados diversos artefatos como: organogramas, diagramas de posicionamento, fluxos dos processos, dentre outros, que fornecem a visão das atividades executadas pelos funcionários no dia-a-dia, criando uma base para estudos, melhoria dos processos, estimativas de custos e compreensão correta dos processos corporativos.

O nível de detalhamento do modelo de processo baseia-se no tipo de processo modelado, podendo ser utilizado para processos ponta-a-ponta, para uma porção de processos primários, de suporte ou gerenciamento. Desta forma, o modelo gerado permite melhor gerenciamento de um processo, tornando mais fácil sua análise e melhoria. Pode-se defini-la como um conjunto de atividades e procedimentos que as organizações podem utilizar na formalização do seu negócio, oferecendo uma representação uniforme da empresa.

Através da modelagem de processos de trabalho podemos detalhar o processo na sua totalidade, desde a visão geral do processo (macroprocesso), dividindo-o em níveis hierarquicamente organizados (sub processos) até os detalhes específicos das atividades, à medida que surge a necessidade de tornar visíveis os diversos aspectos do trabalho.

2.3.2 Mapeamento do Processo

Segundo Hunt (1996 *apud* Rizzette *et al.*, 2015), o mapeamento de processos é um método de análise com o intuito de auxiliar no melhoramento dos procedimentos existentes ou de desenvolver uma nova estruturação, auxiliando na redução dos custos no desenvolvimento de produtos e serviços, redução das falhas e no melhoramento desempenho organizacional. Compõe-se pelas seguintes etapas, segundo Rizzette *et al.* (2015):

- Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
- Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
- E, criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo, seguindo a lógica do ciclo de *author-reader* (participantes e usuários).

A modelagem de processos nas organizações que a implementam é muito importante, pois, o objetivo principal desse modelo é desenvolver o entendimento dos processos de negócios existentes ou futuros, de modo que estes sejam focados na satisfação dos usuários dos produtos ou serviços organizacionais e a aumentar o desempenho do negócio.

O mapeamento consiste na identificação das etapas que compõem o processo de trabalho, dos subprocessos até o detalhe das atividades executadas. Ou seja, compreende o levantamento e o registro da atual situação dos processos na organização, retratando fluxos e demais informações que se caracterizam como necessárias ao entendimento dos processos por todos os atores envolvidos. Uma organização que busca analisar o seu processo efetivo através do mapeamento do processo, está um passo à frente do seu concorrente desavisado, pois através da realização do processo de análise tem-se um real e mais completo entendimento sobre como os processos organizacionais estão sendo realizados.

2.4 Redesenho, Revisão e Recuperação de Processos

“A decisão de redesenhar processos exige uma cuidadosa reflexão prévia. É preciso ter clareza dos benefícios pretendidos e estabelecer diretrizes e orientações gerais quanto às expectativas para os processos redesenhados” (STJ, 2016, 43).

O STJ (2016, p. 43) explica:

Condições estruturais, novos objetivos e estratégias organizacionais, transformações da base tecnológica, alterações de expectativas dos clientes, mudanças legais, obsolescência de sistemas e equipamentos e outros motivos podem levar à identificação da necessidade de realizar transformações estruturais nos processos, o chamado redesenho dos processos.

Redesenho de processos é desenhar uma situação provável, criando soluções alternativas de melhorias do processo, que possibilitem o aperfeiçoamento da eficiência, da eficácia e a adaptabilidade da situação atual existente, assinalando a importância da Gestão por Processo no desempenho da empresa e a relevância da sua aplicação no dia-a-dia para a melhoria dos processos.

Santana (2014, p. 16) defende que:

Só é possível propor melhorias no processo de trabalho a partir do conhecimento do processo atual e aponta como principais resultados da documentação deste: a possibilidade da gestão dos processos de trabalho; a ampliação da análise por setor para uma visão global do processo de negócios e o estabelecimento de parâmetros de avaliação de desempenho.

O fato dos colaboradores terem pouco conhecimento sobre a forma padrão de como realizar as atividades afeta diretamente a eficiência do trabalho, resultando em erros, retrabalho, atrasos e aumentos de custos. O stress e desmotivação dos funcionários aliados à falta de normatização dos processos também vem a gerar o retrabalho.

De acordo com Coelho *et al.* (2017) podem existir uma série de “re” nas organizações. Um “re” representa a repetição da mesma atividade de forma intermitente. O retrabalho é o mais comum dentre eles e representa a correção de um erro. É uma variável que interfere negativamente nos processos organizacionais. Reis (2018) destaca a importância de se combatê-lo, pois pode acarretar em perdas financeiras, perdas na qualidade e produtividade, pois é um processo de repetição. Ou seja, aquilo que poderia ter sido realizado em apenas uma vez, caso não seja feito com atenção, precisará ser feito novamente atrasando o fluxo do processo. Os retrabalhos são considerados como desperdícios. Coelho *et al.* (2017), explicam que o retrabalho pode acarretar em perdas financeiras, custos de mão de obra, desperdícios de tempo, material e insumos que ocorrem de uma execução de trabalho que não pode ser concluído logo em sua primeira realização.

Segundo Souza (2016), a partir da formalização dos processos de negócios é possível minimizar o retrabalho, agregando valor aos negócios e diminuindo o fluxo e o tempo de execução, contribuindo consideravelmente para que os facilitadores tenham uma melhor compreensão sobre a funcionalidade do processo.

Para comparar os cenários de antes e depois da implantação de melhorias, sugere-se a elaboração de indicadores, pois são essenciais para identificar quais impactos as alterações causaram, sejam elas referentes a tempo, retrabalho, qualidade, custos, dentre outros. Para processos que já contam com indicadores próprios é sugerida a revisão dos mesmos, a fim de identificar possíveis inconsistências e filtrar quais realmente medem a eficiência. Consonante a isso, Santos (2016) enfatiza que a padronização é de total importância para o gerenciamento dos processos, é uma das premissas importantes para garantir qualidade total da elaboração processual e assim evitar o retrabalho.

Com a utilização de padrões sistematizados de processamento a empresa poderá melhorar e gerar mais eficiência no seu processo produtivo, evitando retrabalho, falhas e outros desperdícios desnecessários. O não gerenciamento das rotinas torna os processos organizacionais mais propensos a perdas, seja desperdício de tempo, retrabalho, elevação dos custos, entre outros. Desenhar ou descrever a situação atual de cada processo, representando graficamente a sequência de atividades que os compõem, ao mesmo tempo em que se analisa e objetiva modificações nesses mesmos processos transforma-os e torna-os mais eficientes do ponto de vista dos clientes (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011 *apud* SOUZA, 2014).

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram adotados. Expõem-se dados referentes à classificação e universo da pesquisa, assim como os procedimentos que foram utilizados para a coleta dos dados e a caracterização do ambiente pesquisado.

3.1 Classificação da Pesquisa

Nesta seção, é delimitada a forma na qual a pesquisa é classificada de acordo com os objetivos do estudo em questão. O Quadro 2 explana as classificações de forma descritiva, expondo os critérios metodológicos adotados:

Quadro 2 - Estrutura Metodológica da Pesquisa

Aspectos	Classificação	Descrição
Natureza	Aplicada	Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.
Tipologia de pesquisa	Descritiva	Expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados.
Procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica	Elaborada a partir de materiais publicados. São utilizados artigos científicos, livros, revistas, monografias, dissertações, teses e outros.
	Análise documental	Baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.
	Estudo de caso	Baseia-se em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, com a finalidade de estudar aspectos variados, de acordo com o assunto da pesquisa.
Abordagem de pesquisa	Qualitativa	Tal análise tem por finalidade obter a interpretação dos fenômenos e atribuir sentido aos dados coletados.

Fonte: Adaptado de Prodanov e Freitas (2013).

3.2 Abordagem de Pesquisa

O estudo obteve uma abordagem qualitativa visando descrever as características de um fenômeno e estabelecer relações entre variáveis. De acordo com Dalfovo *et al.* (2008) a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa emprega diferentes questões de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados, baseando-se em dados de texto e

imagem, seguem processos únicos ao analisar os dados e utilizam-se de diversas estratégias investigativas que influenciarão de forma marcante os procedimentos estratégicos. Creswell (1998) descreve algumas características presentes nas análises qualitativas:

- A pesquisa ocorre em um ambiente comum. O pesquisador sempre vai ao local onde o participante se encontra, onde pode-se desenvolver um nível de detalhes sobre a pessoa ou sobre o local e estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes;
- Os métodos utilizados para a pesquisa são interativos, cada vez mais envolve participação ativa dos participantes, onde tenta-se estabelecer harmonia e credibilidade com as pessoas no estudo. O foco está nas percepções e nas experiências dos participantes, e na maneira como eles entendem o funcionamento das atividades;
- A pesquisa concentra-se no processo que está ocorrendo e também no produto ou no resultado. Os pesquisadores interessam-se em entender como as atividades ocorrem;
- É um método de pesquisa emergente. Durante o processo podem surgir novas questões, perspectivas. Ou seja, as questões de pesquisa podem mudar à medida que o pesquisador descobre o que perguntar e para quem fazer as perguntas;
- Os dados que emergem de um estudo qualitativo são descritivos. Ou seja, os dados são relatados em palavras (primariamente nas palavras dos participantes) ou desenhos, em lugar de números.

De acordo com Creswell (1998), existem algumas razões que justificam a escolha de uma tipologia qualitativa de pesquisa. Entre eles, podemos citar a natureza da questão (perguntas iniciadas por como, o que, qual), a necessidade de exploração do assunto estudado (por escassez de referências anteriores) e a necessidade de proporcionar uma visão detalhada do tópico de estudo. Para Fonseca (2002), a pesquisa qualitativa preocupa-se com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, concentrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sócias. O enfoque qualitativo apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, tem caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno do objeto de estudo.

Utilizando-se da abordagem qualitativa, o desenvolvimento da pesquisa pode descrever a resolução para os objetivos determinados, pois auxiliou na identificação, análise e interpretação dos dados do objeto de estudo no contexto em que as atividades ocorreram.

3.2. Tipologia de Pesquisa

O presente estudo foi de natureza descritiva. A pesquisa descritiva possui como principal objetivo apresentar as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. A pesquisa descritiva detém como propósito o conhecimento e a interpretação de fenômenos sem que haja interferência para modificá-los. O interesse é em descobrir, observar, descrevê-los e interpretá-los (VIEIRA, 2002).

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, entretanto pode servir de base para tal explicação. As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados, os quais compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação. A pesquisa descritiva torna-se importante para o estudo, pois determina de forma clara e objetiva as informações e características necessárias para proporcionar uma nova visão do problema. Mattar (1999), ressalta a inter-relação da pesquisa descritiva com o problema de pesquisa, ao afirmar que sua utilização deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

“Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa cujo objetivo principal é descrever, analisar ou verificar as relações entre fatos e fenômenos (variáveis), ou seja, tomar conhecimento do que, com quem, como e qual a intensidade do fenômeno em estudo” (FERNANDES; GOMES, 2003, p. 8).

3.3 Estratégia de Pesquisa

O método utilizado foi o estudo de caso, que é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por

ser um estudo detalhado de poucos, ou mesmo, de um único objeto, fornecendo conhecimentos amplos e detalhados. Ou seja, o propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno.

De acordo com Fonseca (2002, p. 33):

Um estudo de caso pode ser caracterizado de acordo como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularista, ou seja, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Para Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso trata-se de uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” adequado quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007, p. 195). Fonseca (2002) salienta que o estudo de caso propõe a compreensão de como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. O pesquisador busca analisar as informações tal como ele as percebe sem interferir na situação.

3.3.1 Lócus da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - TJRO, um dos três poderes do Estado a qual é atribuída à função judiciária, ou seja, a administração da Justiça na sociedade, através do cumprimento de normas e leis judiciais e constitucionais. O público alvo da pesquisa foram os servidores que ali trabalham e a forma como eles desenvolvem suas atividades.

A história da justiça em Rondônia tem seus primeiros registros a partir da instalação da Comarca de Santo Antônio do Rio Madeira em 1912 no então território do Estado do Mato Grosso e da Comarca de Porto Velho em 1914, no Estado do Amazonas.

Em 22 de dezembro de 1981, através da Lei complementar Federal nº. 041/1981 foi criado o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Atualmente possui 21 desembargadores em efetivo exercício, e detém 23 comarcas distribuídas pelo Estado.

3.4 Unidade de Análise da Pesquisa

A pesquisa detém como unidade de análise o BPM (*Business Process Management*). BPM é considerado como o gerenciamento de atividades de coordenação, regulação e execução relacionadas a melhoria contínua das tarefas rotineiras de trabalho e para a implementação de estratégias. As organizações historicamente se estruturaram a partir de uma perspectiva funcional, baseada nos conceitos de hierarquia e divisão do trabalho propostos pelas teorias clássicas de administração surgidas na primeira metade do século XX. A abordagem funcional favorece a formação de “ilhas” na organização: a informação tende a ser compartimentada; surgem dificuldades na integração e comunicação entre departamentos, o que resulta em uma gestão ineficiente da organização, restringindo seu desempenho.

O gerenciamento de processos visa melhorar a fluidez dos processos e eliminar atividades que não agregam valor. Utilizando-se da padronização processual, as organizações podem alcançar grandes impactos positivos no seu desempenho geral. A visão orientada para os processos de negócio tem permitido que as empresas se concentrem nos seus mercados-alvo, aumentem sua flexibilidade, e obtenham melhorias de desempenho operacional significativas, aumentando, assim, sua competitividade. As atividades de negócio não devem ser consideradas isoladamente, mas sim como elementos básicos de processos de negócio horizontais mais amplos, ou seja, como componentes inter-relacionados de um fluxo de trabalho. Portanto, uma visão orientada para processos vai além das atividades executadas dentro de um único departamento: ela deve também contemplar o fluxo de produtos, serviços, e informações entre departamentos.

Diante disso, o BPM surgiu como alternativa para promover melhorias nas atividades processuais identificando e executando as melhores alternativas para os processos. Estas incluem aumento do rendimento e menos retrabalho, diminuição de desperdícios, eliminação de atividades sem valor agregado, etc.

3.5 Instrumentos de Coleta de Dados

A pesquisa será desenvolvida no âmbito de uma instituição pública do Estado a qual é atribuída a função judiciária, ou seja, a administração da justiça na sociedade através do

cumprimento de normas, leis judiciais e constitucionais. O público alvo da pesquisa são os servidores que ali trabalham.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso lida inerentemente com uma ampla variedade de evidências, permitindo ao pesquisador uma ampla diversidade de questões a serem investigadas. Ainda segundo Yin (2001), as principais fontes de evidências para um estudo de caso – apesar de não serem as únicas - são a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

A seguir, temos um quadro com os pontos fortes e fracos das principais fontes de evidencia propostos por Yin (2001):

Quadro 3 - Fontes de Evidências: Pontos Fortes e Fracos

Fontes de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revisada quantas vezes forem necessárias; • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa de visões tendenciosas • Reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor • Acesso– pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • (Os mesmos mencionados para documentação); • Precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • (Os mesmos mencionados para documentação); • Acessibilidade aos locais
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas • Respostas tendenciosas • Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • Reflexibilidade – o entrevistado fornece ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observação direta	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • Contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomem muito tempo • Seletividade – salvo ampla cobertura • Reflexibilidade – o acontecimento pode acontecer de forma diferente porque está sendo observado • Custo – horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> • (Os mesmos mencionados na observação direta) • Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • (Os mesmos mencionados na observação direta) • Visão tendenciosa devido a manipulação dos eventos por parte do pesquisador

(Conclusão...)

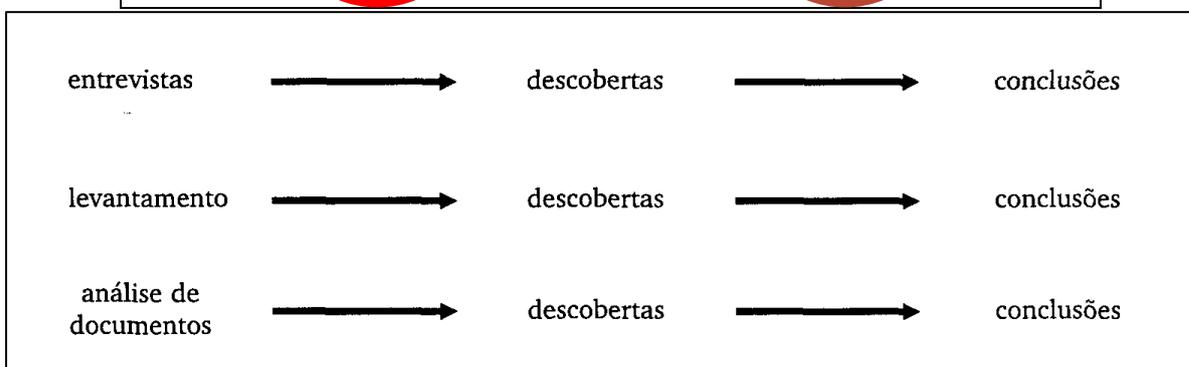
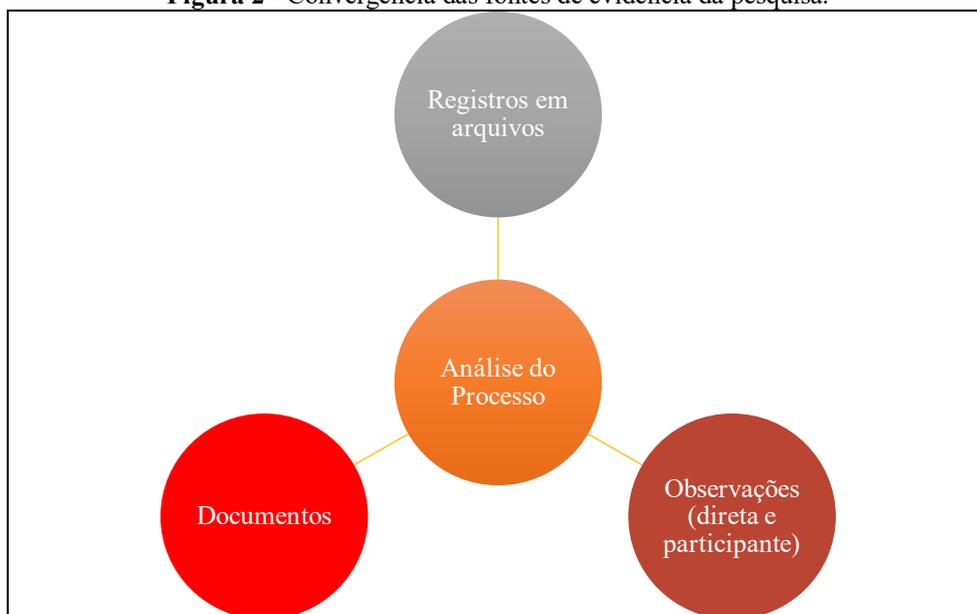
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais • Capacidade de percepção em relação às operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade • Disponibilidade
-------------------	---	---

Fonte: Elaborado de acordo com Yin (2001).

Para esta pesquisa, o principal instrumento de coleta de dados empregado foi a utilização de um protocolo roteirizado. Como estratégia para melhorar a validade e a confiabilidade dos dados, observações realizadas a partir de entrevistas semiestruturadas e análises documentais foram incluídas no diagnóstico.

A seguir, na figura 2, apresenta-se a triangulação das fontes de informação utilizadas para a coleta dos dados:

Figura 2 - Convergência das fontes de evidência da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Yin (2001).

3.5.1 Protocolo Roteirizado de Pesquisa

“Um protocolo de pesquisa é um elemento essencial para a realização de um estudo que inclui uma descrição e justificativa para as questões de pesquisa e os métodos propostos” (SILVA FILHO, 2013, p. 28). Silva Filho (2013), ainda salienta que um protocolo de pesquisa é essencial no desenvolvimento de uma pesquisa, incluindo-se a descrição e a fundamentação das questões de pesquisa e dos métodos propostos. De acordo com Yin (2001, p. 89), “o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador a conduzi-lo (Conforme anexo).

3.5.2 Análise de Conteúdo Documental

O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural (SÁ-SILVA *et al.*, 2009). Outra justificativa para o uso de documentos em pesquisa é que ele permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. A análise documental propicia a observação do modo de desenvolvimento ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. (SÁ-SILVA *et al.*, 2009).

Segundo Prodanov (2013, p 55), a análise documental “baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Ainda de acordo com Prodanov (2013, p. 56):

Entende-se por documento qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação, que engloba: observação (crítica dos dados na obra); leitura (crítica da garantia, da interpretação e do valor interno da obra); reflexão (crítica do processo e do conteúdo da obra); crítica (juízo fundamentado sobre o valor do material utilizável para o trabalho científico).

Consoante a Gil (2002), há uma série de vantagens que a análise documental dispõe:

- Os dados documentais constituem uma fonte abundante e estável de dados;
- Custo baixo, visto que a pesquisa, além da disponibilidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo;
- Não exigir contato direto com os sujeitos da pesquisa. Visto que muitas vezes o contato torna-se dificultoso ou até mesmo impossível, em outras, a veracidade das

informações podem ser prejudicadas em razão das circunstâncias em que as informações são fornecidas.

Gil (2002, p. 6) ainda salienta:

Pesquisas elaboradas com base em documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhores visões sobre este ou, então, hipóteses que conduzem a sua verificação por outros meios.

3.5.3 Pesquisa Bibliográfica

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 54) “na pesquisa bibliográfica é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar”. Através de dados bibliográficos o pesquisador entra em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é a mudança de mentalidade necessária a toda e qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, de iniciativa pública ou privada, que reconhece que seus processos são a chave para um bom planejamento, e que um bom planejamento pode levar aos melhores, mais desejados e tão necessários resultados.

A instituição passou por mudanças nos últimos anos na forma de funcionamento do trabalho. A implantação do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, tornou todo o processo da instituição eletrônico, inutilizando a tramitação dos processos na forma física. Visto que a organização passou por muito tempo utilizando-se de tramitação física, o novo método tornou-se dificultoso de se executar. A mudança influenciou toda a forma com que as atividades eram feitas, ocasionando em processos com falhas e erros de seções para seções.

Visto isto, nesta seção desta monografia serão apresentados os resultados alcançados, provenientes da interpretação dos dados coletados, a qual foi embasada pelo delineamento conceitual e teórico retratado na parte dois da pesquisa, e direcionada pelos procedimentos metodológicos descritos anteriormente, a fim de que essa compreensão dos resultados seja caracterizada pelo atendimento aos objetivos propostos e principalmente pela construção de uma resposta ao problema de pesquisa. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos: Identificar na teoria de gestão de processos os elementos-chave da recuperação e da revisão de processos de trabalho; verificar na organização pesquisada a funcionalidade dos processos de trabalho chave e mapear falhas decorrentes do mau uso dos processos padronizados; comparar as condições adequadas para o uso de recuperação ou de reconstrução/revisão de processos de trabalho, de acordo com a eficiência pretendida no padrão do processo.

4.1 Elementos-Chave da Recuperação e da Revisão de Processos de Trabalho na Teoria de Gestão de Processos

A análise dos conceitos-chave dispostos no trabalho abordou conceitos, metodologias e técnicas disponibilizadas na literatura nacional e internacional. Diante das informações dispostas pelos pesquisadores e autores sobre BPM, é possível determinar que o processo pode ser compreendido como um conjunto de atividades que ocorrem sempre dentro de uma sequência, de maneira interdependente, envolvendo pessoas, tecnologia, informações e procedimentos para execução de determinadas atividades. Juntas, todas estas atividades

agregam valor para o cliente – algo que é capaz de diferenciar uma organização de outra. A combinação destes elementos, no contexto de um ciclo, constitui o que chama-se de processo.

Os autores Santos, Arraes e Mendonça (2013, p. 4), explicam que os processos em essência “[...] são um conjunto de atividades inter-relacionadas em uma sequência lógica que transformam entradas ou insumos em saídas ou produtos e serviços voltados ao atendimento das necessidades dos clientes”.

“A gestão de processo tem avançado e vem alcançando importância há algum tempo, tendo como base a implementação de ferramentas e técnicas na busca de melhorias de processos” (FERREIRA; 2013, p. 52). Com base nas necessidades de aperfeiçoamento dos processos para oferecer ao cliente/consumidor os melhores produtos ou serviços de forma eficiente e segura. Gonçalves (2000, p. 13) explica que os processos são dinâmicos e que mudam constantemente com o passar do tempo.

Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente transforma-se, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação (GONÇALVES; 2000, p. 13).

Santos, Arraes e Mendonça (2013, p. 4), explicam que uma organização, “[...] seja pública ou privada, existe para fornecer produtos ou serviços aos clientes que os satisfaçam”. Apesar de parecer simples e óbvio que a finalidade das empresas seja atender às necessidades dos consumidores, os autores afirmam que para que isso ocorra as atividades essenciais dos processos tem que interagir eficazmente entre si de forma a garantir a presença dos requisitos do cliente em cada atividade executada.

É por meio da inter-relação entre os processos que as atividades da organização são realizadas em uma sequência lógica que vai agregando valor aos produtos e serviços à medida que vão sendo executadas. Por conseguinte, facilmente é possível fazer uma relação de causa e efeito entre satisfação dos clientes, produtos e processos, de forma que, se um cliente ficou satisfeito é porque o produto possuía os requisitos necessários ao atendimento das necessidades e, se o produto possuía os requisitos, é porque ao longo do processo as atividades foram realizadas levando em consideração as necessidades do cliente (SANTOS; ARRAES e MENDONÇA, 2013, p. 4).

Observa-se que o grande desafio é fazer com que as organizações consigam fornecer serviços de forma a atender com qualidade os consumidores. Diante disto, surge a necessidade em identificar e mapear os processos, provendo as melhorias necessárias para alcançar os resultados esperados.

Para que isso ocorra de forma eficiente e eficaz, a responsabilidade das tarefas deve-se aos gestores, para que estas ocorram de forma otimizada e com menos custos. Santos,

Arraes e Mendonça (2013), explicam que há algumas precauções a serem tomadas no desenvolvimento dessas tarefas:

- Distinguir de que forma as necessidades/desejos dos clientes serão atingidos em cada fase do processo;
- Calcular os resultados de forma que estes possam garantir a qualidade dos serviços e/ou produtos e;
- Extinguir atividades que não agregam valor.

Os autores explicam que as melhorias nos processos podem ser divididas em dois tipos: a primeira seria “[...] mudanças simples realizadas no decorrer das atividades rotineiras” (SANTOS; ARRAES e MENDONÇA, 2013, p. 6), possuem como característica a fácil aplicação e geralmente seus resultados não são facilmente identificados pelos clientes. Já a segunda, refere-se as mudanças que envolvem uma maior complexidade. Onde a organização dessas mudanças envolve uma equipe e é necessária uma análise mais detalhada do processo. Nessas ocasiões, os clientes conseguem identificar o melhoramento dos processos. “Nestes casos, em que os processos necessitam de mudanças significativas, identifica-se que este precisa ser redesenhado” (SANTOS; ARRAES e MENDONÇA, 2013, p.6).

Uma análise investigativa das atividades realizadas no desenvolvimento dos processos é importante, pois representam oportunidades de melhorias que devem ser feitas para que haja um desenvolvimento de processo ágil e eficiente. A análise pode identificar pontos com problemas ou falhas no processo, ou com potencial relevante para o erro. Os autores Marin e Soso (2012, p. 175) explicam que as identificações destes pontos podem ser:

[...] especificados quanto a sua natureza: reais ou potenciais falhas no modo de fazer as coisas (métodos), na utilização ou falta de recursos disponíveis (ferramentas computacionais ou não) ou nas competências das pessoas que utilizam as ferramentas e métodos (conhecimentos, habilidades e atitudes).

A revisão dos processos de trabalho e a eliminação de desperdícios podem alavancar resultados e ao mesmo tempo aumentar a satisfação das pessoas por estar dedicando sua energia em atividades realmente significativas. A busca permanente da melhoria dos processos de trabalho é dever de todos em qualquer organização, cabendo especialmente a unidade de gestão promover melhorias nos processos no âmbito organizacional, abrangendo, dentre outras ferramentas, o seu mapeamento.

Para isso, o aparato teórico da gestão de processos de negócios detém uma gama de ferramentas e técnicas que podemos utilizar na recuperação ou revisão dos processos. Ramos,

Spiegel e Assad (2018) explicam que atualmente existem diversas ferramentas que permitem a representação dos processos, e que, ao decidir pela implementação de uma dessas ferramentas, a organização deve escolher a que melhor se encaixa na realidade do seu ambiente organizacional e ao que se deseja mapear e, dessa forma, será possível gerar ganhos e otimizar o trabalho utilizando a ferramenta.

4.1.1 *Business Process Management* - BPMS

“O BPMS (*Business Process Management System*) é um software que auxilia na gestão de processos com o objetivo de mapear, executar e acompanhar os processos organizacionais, possibilita que a organização mapeie, execute e acompanhe processos internos e externos” (DIAS *et al.*, 2011, p. 4). Ainda conforme Dias *et al.* (2011), o BPMS é capaz de produzir grandes quantidades de informações gerenciais relevantes sobre como se desenvolve a execução dos processos nas organizações, de forma que possa identificar as possíveis dificuldades no desenrolar das atividades dos processos, além de garantir um controle do desempenho e o monitoramento dos processos. Ou seja, o BPMS detém como finalidade a otimização dos processos institucionais.

A tecnologia de BPMS permite que uma organização automatize seus processos de negócio, para melhor geri-los e assim melhor administrar seus resultados, sejam eles produtos ou serviços, além de manter um alto nível de customização do sistema ao seu negócio (PUNTAR *et al.*, 2009).

4.1.2 Modelagem de Processos

Através da modelagem de processos de trabalho podemos detalhar o processo na sua totalidade, desde a visão geral do processo (macroprocesso), dividindo-o em níveis hierarquicamente organizados (sub processos) até os detalhes específicos das atividades, à medida que surge a necessidade de tornar visíveis os diversos aspectos do trabalho.

Ferreira (2013 p. 77):

Um processo de negócio ou de serviço, pode ser expresso em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual altamente abstrata mostrando o processo dentro de seu ambiente, até uma visão operacional interna detalhada que pode ser simulada para avaliar várias características de seu desempenho ou comportamento. Devido aos processos de negócio serem realizados por pessoas interagindo com outras, pessoas interagindo com sistemas de informação e/ou funções sistêmicas de informação completamente automatizadas, um modelo de processo de negócio totalmente desenvolvido representará tipicamente várias perspectivas servindo a diferentes propósitos.

Ainda de acordo com Ferreira (2013), há algumas razões que fundamentam a execução da modelagem dos processos no desenvolvimento das atividades da empresa:

Quadro 4 - Razões que Justificam a Implantação da Modelagem dos Processos.

1. Documentar claramente um processo existente;
2. Utilizar como suporte de treinamento;
3. Utilizar como uma avaliação versus padrões de conformidades requeridas;
4. Entender como um processo se comportará em diferentes situações ou em resposta a alguma mudança antecipada;
5. Servir como base para a análise na identificação de oportunidades de melhoria;
6. Desenhar um novo processo ou uma nova abordagem para um processo existente;
7. Fornecer uma base para comunicação e discussão;
8. Descrever requisitos para uma nova operação do negócio;
9. Educar;
10. Gerir conhecimento;
11. Projetar/planejar;
12. Controlar;
13. Aperfeiçoar;
14. Automatizar.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Ferreira (2013).

A modelagem, através do seu detalhamento, pode retratar o desempenho do processo que está sendo modelado, oferecendo maior precisão acerca dos processos e mais informações dos fatores que afetam o desempenho dos mesmos.

4.1.3 *Business Process Management Notation* - BPMN

Segundo Gallo (2012, p. 30), “O BPMN define um conjunto de objetos gráficos que representam as principais características de um processo de negócio, como atividades e fluxos de controle que definem como o processo organizacional funciona”. Ou seja, o intuito do BPMN é padronizar o desenvolvimento da gestão de processos, de forma que descreva o fluxo das operações facilitando o entendimento da descrição das atividades por todo o âmbito organizacional. Ainda de acordo com Gallo (2012, p. 31) “o BPMN realiza-se através de diagramas, com um pequeno conjunto de elementos gráficos”.

4.1.4 Mapeamento dos processos

“O mapeamento oferece uma visão geral para identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias do detalhamento do processo” (GONÇALVES, 2013, p. 62). Sá Brito Rojas *et al.* (2011), ressaltam a importância da realização do mapeamento dos processos, pois através do seu desenvolvimento tanto a organização quanto os seus funcionários se beneficiam. Pois “ao perceber os possíveis benefícios os responsáveis mostram-se mais abertos a colaborar com o processo e a contribuir com ideias sobre as melhorias possíveis”.

Domingues, Xavier e Birochi (2015, p. 208), defendem a importância do mapeamento no gerenciamento dos processos explicando que “[...] pode-se afirmar que o mapeamento de processos, ferramenta de gestão muito utilizada na implantação do BPM, permite identificar as falhas dos processos”, permitindo então a correção destes gargalos. A modelagem auxilia na visualização da concepção do fluxo operacional do comportamento do processo, depois auxilia na medição do desempenho operacional do processo e, finalmente, examina os diferentes cenários de melhoria.

Dias, Oliveira e Abe (2011) afirmam que quando as organizações realizam o levantamento, a modelagem e a análise dos seus processos, há a obtenção dos seguintes resultados:

- A organização desenvolve maior facilidade na tarefa de reestruturação organizacional;
- É possível encontrar os problemas existentes nos padrões de processos com maior facilidade e;
- Ocorre uma melhor integração entre as áreas da instituição.

Observando-se os conceitos teóricos da metodologia BPM e suas técnicas de como aperfeiçoar ou reformar o desenvolvimento dos processos, pode-se perceber que, através da automatização, torna-se muito menor a possibilidade da ocorrência de falhas no desenvolvimento dos processos. A otimização de tempo e recursos também entra como benefícios que alcança-se com isso. Entretanto, segundo Dias, Oliveira e Abe (2011), é necessário o compromisso tanto do corpo de gestores quanto de funcionários da organização para a iniciativa desenvolver-se de maneira bem-sucedida. “Todos precisam estar dispostos a participar e compreender seus erros e pontos a serem melhorados” (DIAS, OLIVEIRA, ABE, 2011, p. 9).

4.2 Funcionalidade dos Processos de Trabalho Chave e Mapeamento de Falhas Decorrentes do Mau Uso dos Processos Padronizados

Nesse tópico apresenta-se a análise dos processos em como os seus desdobramentos ocorrem dentro da cadeia produtiva e como o mau desempenho operacional dos colaboradores no desenvolvimento dos processos pode acarretar em grandes perdas para a organização e principalmente para seus respectivos clientes. Aguiar (2007, p. 29) explica:

[...]a qualidade, a confiabilidade, tem se tornado cada vez mais importante para os consumidores, pois, a falha de um produto, mesmo que prontamente reparada pelo serviço da assistência técnica e totalmente coberta por termos de garantia, causa, no mínimo, uma insatisfação ao consumidor ao privá-lo do uso do produto por um determinado tempo. Além disso, cada vez mais são lançados produtos em que determinados tipos de falhas podem ter consequências drásticas para o consumidor, nos quais o mau funcionamento pode significar um risco ao usuário.

A instituição pesquisada trabalha com o desenvolvimento de processos de natureza importante para o âmbito social. Desta forma procurou-se analisar de forma concisa os fatos, principalmente por se tratar de uma instituição pública. Para essa investigação, foi utilizado para identificar o detalhamento dos processos um protocolo roteirizado onde, através de análise documental e visual, foi possível identificar, numa gama de 10 processos escolhidos para a investigação, o funcionalismo dos processos e como as falhas ocorrem, e conseqüentemente pode-se determinar as principais causas desses erros.

4.2.1 Funcionalidade dos Processos

Em se tratando de uma instituição pública, a funcionalidade dos processos organizacionais deve deter um alto nível de eficiência ao serem desenvolvidos, visto que englobam a responsabilidade de gerir para o interesse público. Muito embora possa parecer uma tarefa simples, na realidade é comum haver confusão entre os conceitos-chave conduzindo interpretações incorretas que, por sua vez, podem produzir esforços de trabalho comprometidos pela imprecisão. Caracterizar e interpretar os processos, de modo a conhecer seus fatores construtivos permite a conexão entre a análise da estrutura e o processamento das operações da organização, é importante e imprescindível para avaliar se determinado órgão é eficiente ou não. O procedimento deve ser entendido como um relato claro e detalhado envolvendo todas as etapas necessárias para a realização de uma determinada tarefa ou atividade, envolvendo também os responsáveis pela sua execução. O quadro a seguir analisa 10 processos da estrutura financeira da instituição, onde podemos identificar para qual finalidade eles existem.

Quadro 5 - Funcionalidade dos Processos

PROCESSOS	CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS
Contratação Direta	Realizar as contratações e aquisições de bens e/ou serviços necessários e adequados ao funcionamento da instituição, nos termos das disposições legais vigentes, visando a otimização da relação custo/benefício, a obtenção da máxima eficiência e da sustentabilidade.
Contrato	Contrato administrativo é todo acordo que se estabelece entre entidades da Administração Pública e particulares em que existe a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas.
Folha de pagamento	A folha de pagamento é um documento de emissão obrigatória para efeito de fiscalização trabalhista e previdenciária.
Registro de preços	Conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras pela Administração Pública.
Diárias	As diárias destinam-se a indenizar o agente público ou colaborador eventual pelas despesas extraordinárias com hospedagem, alimentação e locomoção urbana, realizadas durante o período de deslocamento no interesse da administração pública.
Suprimento de fundos	Adiantamento concedido a servidor, a critério e sob a responsabilidade do Ordenador de Despesas, com prazo certo para aplicação e comprovação dos gastos. O Suprimento de Fundos é uma autorização de execução orçamentária e financeira por uma forma diferente da normal, tendo como meio de pagamento o Cartão de Pagamento do Governo Federal – CPGF, sempre precedido de empenho na dotação orçamentária específica e natureza de despesa própria, com a finalidade de efetuar despesas que, pela sua excepcionalidade, não possam ser subordinar ao processo normal de aplicação, isto é, não seja possível o empenho direto ao fornecedor ou prestador, na forma da Lei nº 4.320/64, precedido de licitação ou sua dispensa, em conformidade com a Lei nº 8.666/93.
Precatório	Formalizações de requisições de pagamento de determinada quantia, devida pela Fazenda Pública assim como pelas suas autarquias e fundações, em razão de uma condenação judicial definitiva a um beneficiário.
Pregão	Modalidade de licitação, instituída pela Lei 10.520 de 2002 pelo governo brasileiro para a contratação de bens e serviços independentemente de valor estimado.
Devolução de custas	Regulamenta o procedimento de devolução de valores recolhidos indevida ou excessivamente ao Fundo de Informatização, Edificação e Aperfeiçoamento dos Serviços Judiciários – FUJU.
Taxas e contribuições	Pagamento a uma taxa do Governo tanto a uma pessoa física quanto jurídica.

Fonte: Dados da pesquisa.

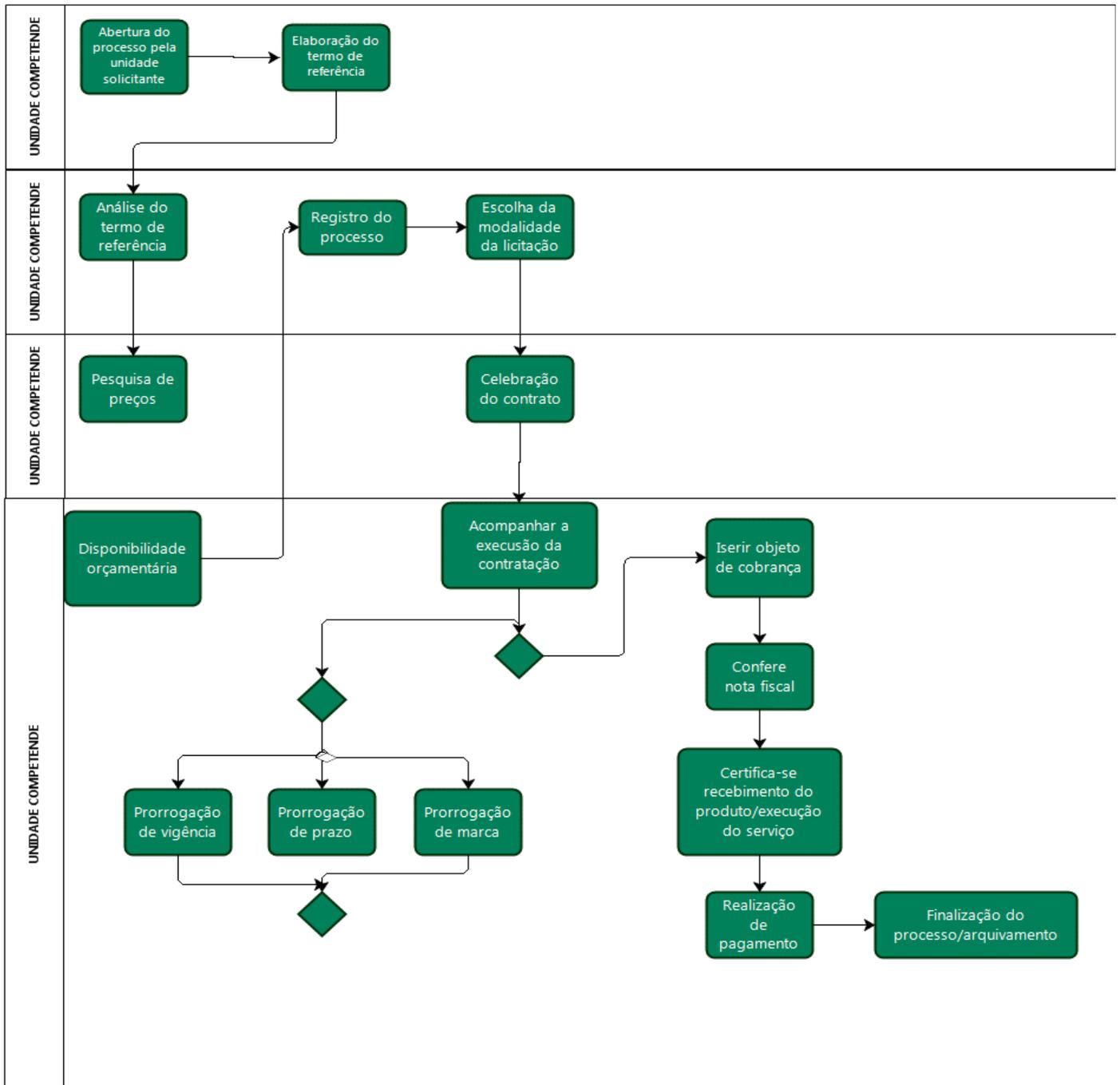
- **Processo de contratação:**

O processo desenvolve-se através de uma série de etapas ao longo de sua cadeia. Iniciando quando uma unidade abre um processo via sistema para atendimento de necessidades do departamento, seção, secretaria, unidade da instituição. As próximas etapas são: elaboração do termo de referência do contrato; análise do termo para verificar as conformidades da solicitação, após verificação faz-se necessário a pesquisa de preços referente a proposta que melhor se adequa, tanto ao serviço ou produto a ser adquirido, quanto a necessidade de redução dos custos. Ou seja, escolher a proposta que melhor se engloba ao propósito com o menor custo possível. Feita a pesquisa, verifica-se a disponibilidade

orçamentária para a continuação da contratação. Por se tratar de uma instituição pública a exigibilidade de verificação de dotação orçamentária é imprescindível, pois a cada novo exercício anual é pré-determinado os valores que serão destinados a cada atividade da instituição pública.

Após a verificação do orçamento, tem-se a autuação processual; a escolha da modalidade da licitação, que determinará a forma como o processo de compra de produtos e serviços públicos será conduzido. Posteriormente ocorre a celebração do contrato; o acompanhamento da execução do contrato; verificar se há a necessidade de alteração no documento contratual (prorrogação do contrato, prorrogação do prazo, substituição de marca, etc.), caso haja, voltar a execução contratual. Caso não seja necessário alteração contratual, segue-se a etapa de inserir o objeto de cobrança pelo serviço/aquisição de produtos; confere-se a nota fiscal; certifica-se da entrega do produto/serviço; realiza-se o pagamento, e finaliza o contrato/armazena.

Figura 3 - Fluxo do processo de contratação



Fonte: Dados da pesquisa.

- Contrato:

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2010, p. 645) contrato administrativo caracteriza-se por “todo e qualquer todo e qualquer ajuste celebrado entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, por meio do qual se estabelece acordo de vontades, para formação de vínculo e estipulação de obrigações recíprocas”.

Regulam-se os contratos pelas respectivas cláusulas, pelas normas da Lei de Licitações e pelos preceitos de direito público. Na falta desses dispositivos, regem-se pelos princípios da teoria geral dos contratos e pelas disposições de direito privado. Após concluído o processo licitatório ou os procedimentos de dispensa ou inexigibilidade de licitação, a Administração adotará as providências necessárias para celebração do contrato correspondente (TCU, 2010, p. 645).

O processo inicia com a abertura pela unidade solicitante. Elabora-se o Termo de Referência. Análise de propostas. Verifica-se a disponibilidade orçamentária. - “Contrato administrativo somente poderá ser celebrado se houver efetiva disponibilidade de recursos orçamentários no exercício financeiro correspondente” (TCU, 2010, p. 646). - Recebe o contrato para assinaturas. Elaboração de requisição mediante autorização (quando for o caso). Encaminhar ordem de serviço ou requisição ao fornecedor. Recebimento de nota fiscal referente ao serviço ou produto fornecido. Conferência da nota fiscal ou fatura com requisições ou ordens de serviço. Certificar nota fiscal (carimbo e assinatura). Arquivar as requisições. Preencher a Ordem Cronológica de pagamentos. Encaminhar nota para a Secretaria de Orçamento e Finanças – SOF. Pagamento. Receber o processo após o pagamento. Retornar ao fluxo até a conclusão contratual.

- Folha de pagamento:

O processo de folha de pagamento refere-se à remuneração salarial dos servidores da instituição. Abrangendo o pagamento de servidores ativos, efetivos e comissionados, servidores inativos, aposentados e pensionistas, englobando os valores do salário e auxílios aos quais os servidores detêm direito, como gratificações, verbas indenizatórias, ajuda de custo, auxílio moradia, alimentação, entre outros.

Abertura do processo com a solicitação do setor de RH para o pagamento da folha dos servidores da instituição. Relatório da informação da natureza da despesa. Anexa o relatório com informações dos colaboradores. Elabora-se a disponibilidade orçamentária para o pagamento da despesa. Solicitação de empenhamento, liquidação e pagamento da despesa. Programação de desembolso. E ordem bancária.

- Processo de Registro de preços:

O registro de preços é um sistema licitatório determinado por “um conjunto de procedimentos adotados pela administração pública para registro formal de preços relativos a execução de serviços e fornecimento de bens” (TCU, 2010, p. 242). “Trata-se de cadastro de produtos e fornecedores, selecionados mediante prévio processo de licitação, para eventual e futura contratação de bens e serviços por parte da Administração” (TCU, 2010, 243). Ou seja,

seleciona-se os fornecedores e as propostas que melhor se enquadrem nos interesses da licitação.

Inicia-se com a abertura do processo. Elabora termo de referência, realiza pesquisa de mercado com no mínimo três propostas de cotação de preço. Preenche Termos de abertura de processo e o formulário Solicitação de Material ou Contratação de Serviço, data, assina e formaliza processo. Analisa solicitação, toma conhecimento e se de acordo solicita dotação orçamentária. Caso haja disponibilidade do valor, solicita autorização para o prosseguimento do processo a autoridade competente. Com a autorização, anexa a ata de registro de preços. Elabora minuta de edital. Emite parecer justificando procedimento licitatório e elabora minuta de contrato. Solicitação de empenhamento, liquidação e pagamento da despesa. Formaliza contrato e acompanha a execução.

- Processo de Diárias:

Inicia-se com abertura do processo, onde o beneficiário solicita o pagamento da diária a chefia imediata responsável. Nessa solicitação expressa-se o porquê da solicitação, para onde ocorrerá a viagem, se será necessário veículo/motorista da unidade. Autoriza-se a solicitação. Autua-se o processo. Verifica-se a disponibilidade orçamentária. Aprova a viagem. Coordena a operacionalização do empenho, da liquidação e do pagamento de diárias. Servidor comprova a utilização dos recursos via notas fiscais, boletos, etc.

- Suprimento de fundos:

“Suprimento de Fundos, é a entrega de numerário a servidores do Estado, em efetivo exercício, sempre precedida de empenho na dotação própria, visando atender despesas de emergência ou que não possam ser submetidas ao processo normal” (Procuradoria Geral do Estado do Pará, 2015). O suprimento visa atender as despesas que não podem ser realizadas pelo processo normal de aplicação. O processo inicia com a solicitação do pagamento de suprimento de fundos (autorização para executar-se a despesa); cadastro do solicitante; verificação de atendimento dos critérios de liberação da despesa; informar disponibilidade orçamentária; verificação da situação do suprido; registrar a autuação processual; solicitar autorização de setores competentes. Alguns processos dependem de autorização de uma unidade competente. Aplicação do suprimento de fundos; prestar contas da utilização dos valores referente ao suprimento de fundos e arquivar processo.

- **Precatório:**

Os pagamentos de precatórios são requisições de pagamentos a beneficiários após condenação judicial. O processo inicia com a requisição de abertura do processo pela Coordenadoria de Gestão de Precatórios – COGESP; o próximo passo é anexar documentação com as informações do beneficiário; anexação de boleto para pagamento com informações bancárias; informações sobre a natureza da despesa, ou seja, se será um precatório de natureza alimentar ou comum. Os de natureza alimentar são aqueles que decorrem de ações judiciais referentes a salários, pensões, aposentadorias, indenizações por mortes ou invalidez e detêm prioridade quanto aos pagamentos. Já os precatórios de natureza comum não detêm prioridade em seu pagamento, sendo necessário aguardar os pagamentos dos precatórios de natureza alimentar para que enfim possam ser pagos. Após a descoberta da natureza das despesas, a Divisão de Execução Orçamentária autoriza o cumprimento do pedido e solicita as notas de empenho e de crédito; logo após ocorre a liquidação; ordem de desembolso e finalmente a ordem bancária.

- **Pregão:**

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU, 2010, p. 46):

Pregão é modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública. Os licitantes após apresentação das propostas com os preços escritos têm a faculdade de reduzi-los mediante lances verbais ou via internet. Ao contrário do que ocorre nas demais modalidades, em pregão a escolha da proposta é feita antes da análise da documentação, razão maior da celeridade que envolve o procedimento.

O pregão, instituído pela Lei no 10.520/2002, é modalidade licitatória adequada a aquisição de bens e serviços comuns, definidos como “aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (TCU, 2010, p. 52).

O processamento inicia com a abertura do processo expressa pelo setor requisitante requerendo do objeto a ser adquirido através do pregão. Elaboração de termo de referência ou projeto básico especificando o objeto, de forma objetiva, suficiente e esclarecida. Prossegue com o advento de autorização para prosseguimento do processo. Inclui-se cotação de preços pelo setor demandante. Informa-se a dotação orçamentária com previsão dos recursos e indicação das respectivas rubricas. Autorização do ordenador da despesa. Elaboração da minuta do edital (CPL). Realização da licitação e escolha da empresa que ofertou a proposta

mais vantajosa. Homologa e encaminha a Gerência de Planejamento e Finanças para realizar o Empenho. Empenha em favor da empresa vencedora e encaminha o processo para preenchimento do contrato. Elaboração e assinatura do Contrato. Recebimento do objeto contratado (setor demandante). Acompanha e fiscaliza a execução do Contrato.

- Devolução de custas:

As devoluções de custas judiciais referem-se a procedimentos relativos a restituição de valores previamente recolhidas, correspondentes a uma série de ações que, finalmente, não vieram a ser ajuizadas ao âmbito do poder judiciário.

- Taxas e contribuições:

As taxas e contribuições são modalidades tributárias instituídas pela Constituição Federal de 1988. Os tributos caracterizam-se por todos os pagamentos de caráter obrigatório para pessoas físicas e jurídicas previstos em lei que devem ser recolhidos pelo Governo. As taxas são vínculos de prestação de serviço público. Podem ser de iluminação pública, serviço de coleta de lixo, etc. Já as contribuições estão relacionadas a ações que beneficiam ao cidadão e contribuinte.

Ocorre a solicitação e pagamento de taxa (seja para o estado ou município), anexa-se o boleto para pagamento, informa-se a dotação orçamentária com previsão dos recursos e indicação das respectivas rubricas, solicita empenhamento e liquidação depois de estarem devidamente autorizadas, depois de empenhado e liquidado encaminha-se para pagamento.

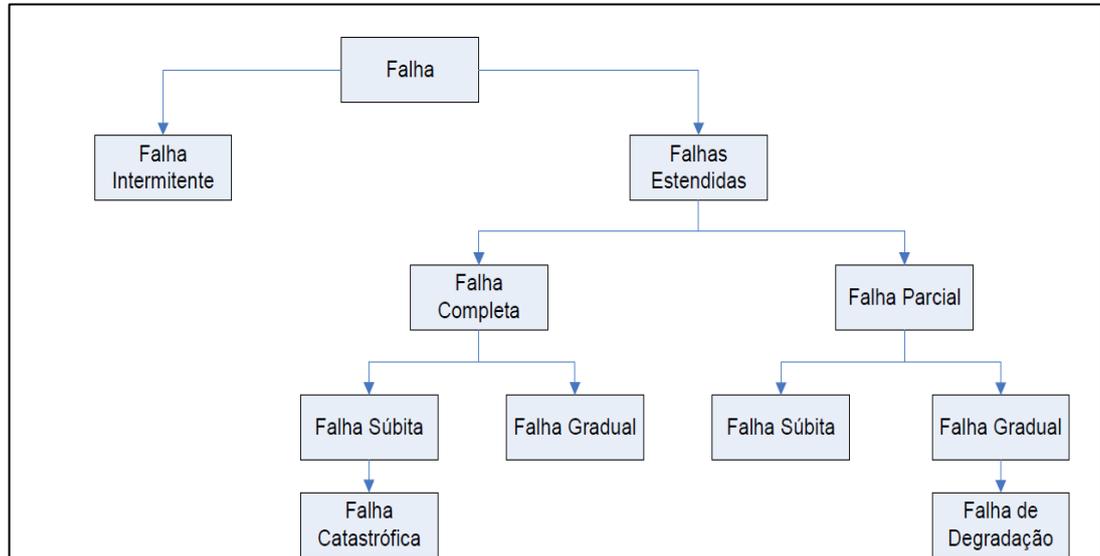
O detalhamento dos processos é muito importante pois através da descrição das fases dos processos podemos identificar no aparato do desenvolvimento das atividades processuais os diferentes tipos de elementos que comportam a cadeia produtiva colaborando para o aprimoramento contínuo do processo de negócio. A identificação de atividades que estejam reduzindo a capacidade produtiva do processo permite estabelecer parâmetros de ações corretivas. Pode ser vista na perspectiva da orientação e melhorias do processo.

4.2.2 Causas das falhas

“As fontes de falhas são numerosas e originam-se da própria organização ou no seu ambiente” (OLIVEIRA; MARINS; ROCHA, 2015, p. 1). Os autores Blache e Shrivastava

(1994, *apud* OLIVEIRA; MARINS; ROCHA, 2015) estabeleceram os diferentes tipos de falhas que podem vir a ocorrer.

Figura 4 - Diferentes Tipos de Falhas



Fonte: Blache & Shrivastava (1994 *apud* OLIVEIRA; MARINS; ROCHA, 2015).

O quadro a seguir elenca os processos e os principais erros que pode-se encontrar no desenvolvimento das atividades da instituição pesquisada ocasionando em perdas, retrabalho e atrasos:

Quadro 6 - Processos e Principais Erros Apresentados nos Processos

PROCESSOS	ERROS NOS PROCESSOS
Contratação Direta	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de proposta de preços; - Processo sem certidão de regularidade fiscal; - Processo com certidões vencidas; - Processo com erro de instrução; - Processo com proposta de preços vencida; - Processo sem autuação; - Credor inativo no sistema; - Credor não cadastrado no sistema; - Divergência de preços na proposta da empresa;
Contrato	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de autuação; - Processo - Contrato descoberto de NE - Processo com certidões vencidas; - Processo - informação de Disponibilidade Orçamentária; - Processo - Falta de informação; - Processo - Informação incorreta; - Processo - Instrução incorreta; - Processo - Valor incorreto; - Processo - falta de Autorização para emissão de Nota de Empenho; - Processo - Informação de disponibilidade orçamentária.
Folha de pagamento	<ul style="list-style-type: none"> - Processo - Autuação Incorreta; - Processo - Erro de cálculo; - Credor não cadastrado; - Processo - Classificação orçamentária incorreta; - Processo - Informação de disponibilidade orçamentária.

(Conclusão...)

Registro de preços	<ul style="list-style-type: none"> - Processo - Certidão vencida; - Processo - Autuação incorreta; - Processo - Falta de informação; - Processo - Informação incorreta; - Processo - Instrução incorreta; - Processo - Valor incorreto; - Processo - Ausência de documento; - Processo - Ordem de fornecimento incorreta; - Processo - Ausência de reconhecimento de despesa; - Processo - Divergência de valor; - Processo - Informação de disponibilidade orçamentária; - Processo - Ata com mais de 06 Meses; - Processo - Credor inativo no sistema; - Processo - Certidão vencida.
Diárias	<ul style="list-style-type: none"> - Processo - Valor incorreto; - Processo - Ausência de reconhecimento de DEA; - Processo - Sem cadastro no sistema, erro na informação do PE; - Processo - Autuação incorreta; - Processo - Informação de disponibilidade orçamentária; - Processo - Informação incorreta.
Suprimento de fundos	<ul style="list-style-type: none"> - Processo - Portaria incorreta; - Processo com ausência de autorização excepcional (no caso de finalização do exercício).
Precatório	<ul style="list-style-type: none"> - Processo - Classificação orçamentária incorreta; - Processo - Divergência de valor; - Processo - Ausência de informação; - Processo - Informação incorreta; - Processo - Divergência na informação de natureza da despesa; - Processo - Sem informação do credor; - Processo sem autorização excepcional (no caso de finalização do exercício); - Processo - Valor incorreto; - Processo com ausência de autuação.
Pregão	<ul style="list-style-type: none"> - Processo - Autuação incorreta; - Processo - Divergência de valor; - Processo - Certidão vencida; - Processo - Valor incorreto; - Processo - Proposta vencida; - Processo com ausência de autorização excepcional (no caso de finalização do exercício).
Devolução de custas	<ul style="list-style-type: none"> - Processo - Autuação incorreta; - Processo - Credor não cadastrado no SIGA; - Processo - Informação incorreta; - Processo com ausência de autorização excepcional (no caso de finalização do exercício).
Taxas e contribuições	<ul style="list-style-type: none"> - Processo - sem autuação; - Processo - Autorização incorreta; - Processo - Autuação incorreta; - Processo com ausência de autorização excepcional (no caso de finalização do exercício).

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando-se o Quadro 6, pode-se observar que a maioria dos problemas são devidos à análise mal interpretada das informações e à falta de atenção.

A seguir tem-se um quadro que detalha os níveis de falhas que podem ocorrer nas tramitações dos processos entre os departamentos:

Quadro 7 - Níveis das Falhas Encontradas nos Processos

Níveis de Falhas	Características
Nível 00	Processo urgente, processo incompleto, processo sem instrução alguma.
Nível 01	Processo sem nenhum tipo de problema no momento, mas que já apresentou problema anteriormente.
Nível 02	Processo sem nenhum tipo de problema.
Nível 03	Processo com problema, solucionado na própria seção.
Nível 04	Processo com problema, mas seguiu em frente mesmo assim.
Nível 05	Processo com problema, devolvido para a origem.
Nível 06	Processo com problema, devolvido para a origem, mas retornou com o problema ainda para aguardar solução futura.
Nos níveis de 01 a 04 não há interrupção do trâmite do processo.	
Nos níveis de 05 a 06 há interrupção do trâmite do processo.	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As cores apresentadas no quadro classificam os níveis de erros que podem ocorrer nos processos antes de chegarem ao seu destino. Os maiores índices encontrados ao longo do desenvolvimento das análises dos processos foram processos com nível 05 na escala de falhas, ocasionando atrasos e retrabalho. Em razão disto, o processamento de uma atividade que deveria durar de 15 a 30 minutos chega a ficar por mais de 24 horas parado em uma determinada unidade afetando o fluxo processual diretamente.

A seguir temos o Quadro 8, que demonstra as falhas gerais que podem vir a ocorrer no desdobramento das atividades processuais:

Quadro 8 - Principais Erros Gerais Encontrados nos Trâmites Processuais

Processo - Ausência de autorização
Processo - Ausência de termo de ratificação
Processo - Ausência de classificação orçamentária
Processo - Ausência de Termo de Reconhecimento de Despesa
Processo - Ausência de proposta
Processo - Proposta vencida

(Continuação...)

Processo - Documento incorreto
Processo - Acréscimo ilegal
Processo - Incompleto
Processo - Autorização incorreta
Processo - Valor incorreto
Processo - Ausência de informação
Processo - Subitem incorreto
Processo - Ausência de disponibilidade orçamentária
Processo - Credor não cadastrado
Processo - Disponibilidade orçamentária incorreta
Processo - Credor incorreto
Processo - Ausência de autorização do ordenador da despesa
Processo - Trâmite indevido
Processo - Ausência de certidão
Processo - Cotação sem CNPJ do fornecedor
Processo - Certidão vencida
Processo - Classificação orçamentária incorreta
Processo - Numeração incorreta
Processo - Período de vigência incorreto
Processo - Ata de Registro de Preços incorreta
Processo - Número Externo incorreto
Processo - Valor do exercício não informado
Processo - Termo de Referência incorreto
Processo - Ausência de portaria
Processo - Portaria incorreta
Processo - Saldo insuficiente da ata de registro de preço
Processo - Subitem incorreto
Processo - Cotação de preços vencida
Processo - Cotação incorreta
Processo - Cotação sem Data
Processo - Autuação da UO incorreta
Processo - PA incorreto

(Continuação...)

Processo - CPF incorreto
Processo - Ausência de DID
Processo - DID Incorreta
Processo - Declaração de parentesco incorreta
Processo - Ausência de Termo de Autuação
Processo - Etiqueta incorreta
Processo - Ausência de relatório orçamentário
Processo - Ausência de instrução
Processo - Ausência de documentos
Processo - Credor não informado
Processo - Ausência de Parecer Normativo
Protocolo - Número externo incorreto
Protocolo - Tramitação indevida
Processo - Ausência de autenticação na certidão
Processo - Proposta incorreta
Protocolo - Ausência de número externo
Processo - Elemento de despesa incorreto
Protocolo - Número externo não cadastrado
SIGA - Autuação incorreta
SIGA - Tipo de processo incorreto
SIGA - Processo vinculado indevidamente
SIGA - Ação de planejamento não cadastrada
SIGA - Processo não cadastrado
SIGA - Ausência de data
SIGA - Ausência de cobertura orçamentária
SIGA - Credor não cadastrado
SIGA - Classificação orçamentária incorreta
SIGA - Número do processo incorreto
SIGA - Modalidade de empenho incorreta
SIGA - Servidor não cadastrado
SIGA - Credor não cadastrado
SIGA - Saldo insuficiente
SIGA - Assunto incorreto

(Conclusão...)

SIGA - Ação de planejamento incorreta
SIAFEM - Estagiário não cadastrado
SIAFEM - Credor não cadastrado
SIAFEM - Credor incorreto
SIAFEM - Classificação inexistente
SIAFEM - Servidor não cadastrado
SIAFEM - Saldo insuficiente

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se os conceitos teóricos da metodologia do BPM e suas técnicas de como aperfeiçoar ou reformar o desenvolvimento dos processos, pode-se perceber que através da automatização dos processos torna-se muito menor a possibilidade da ocorrência de falhas no desenvolvimento dos processos. A otimização de tempo e recursos também entra como benefícios que alcança-se com isso. Diante da crescente necessidade de melhorar os processos organizacionais, estar preparado para as grandes mudanças nos cenários mundiais, além de conseguir atender às necessidades dos seus clientes, o gerenciamento de processos do negócio também oferece insumos para tomadas de decisão mais eficazes.

4.3 Comparações das Condições Adequadas para o Uso de Recuperação ou de Reconstrução/Revisão de Processos de Trabalho, de Acordo com a Eficiência Pretendida no Padrão do Processo

O ponto central do BPM é o foco nos clientes, assim como o desenvolvimento da melhoria contínua, a busca sucessiva pela melhoria de processos, a adoção das melhores práticas para aumento da competitividade, além de buscar criar uma mudança cultural na organização que auxilie no melhor desempenho dos processos.

Visto isso, analisando as dificuldades enfrentadas pela instituição pesquisada no desenvolvimento desta pesquisa, através de análise de alguns processos da organização, é possível determinar que a instituição detém um escopo de processos muito abrangente, onde o contexto de tarefas, ou melhor, os processos administrativos, como também os operatórios, representam a essência da organização, por meio da execução das atividades primárias e secundárias, também conhecidas como meio e fim, que juntas visam transformar insumos em bens e/ou serviços e possibilitar o seu fornecimento aos respectivos clientes/usuários, por se tratar de uma instituição pública, os clientes no caso são os cidadãos. Considerando as falhas

mapeadas no contexto dos 10 processos analisados, podemos identificar que os piores gargalos encontrados são referentes a dificuldade em executar com atenção as atividades, seja por desatenção, dificuldade na realização da tarefa, ou falta de habilidades para executar as etapas do processo, visto que grande parte do quadro de funcionários é composto por estagiários na instituição.

Pode-se observar que algumas funções específicas e de grande impacto para o desenvolvimento das fases processuais corretamente são, muitas vezes, monopolizadas em uma única pessoa. Houve relatos dos servidores afirmando que houve situações em que determinadas atividades eram administradas somente por estagiários e que quando ocorreu da finalização do contrato de dois anos previsto para o desenvolvimento do estágio e o estagiário foi embora, houve grandes dificuldades de desempenhar a função. Uma vez que as dificuldades nos padrões dos processos tornam-se evidentes, é necessário o levantamento de propostas de implementação de uma ferramenta ou metodologia que certifique-se que os erros, gargalos ou dificuldades operacionais que afetam os fluxos processuais direta ou indiretamente, possam ser corrigidos ou evitados.

Davenport (1992, p. 1) explica que:

A abordagem revolucionária necessária para melhorar o desempenho dos negócios deve abranger tanto como uma empresa é vista e estruturada quanto como é melhorado. Os negócios não devem ser vistos em termos de funções, divisões ou produtos, mas de processos-chave. Realização dos níveis de ordem de magnitude de melhoria nesses processos significa redesenhá-los ou corrigi-los do começo ao fim, empregando quaisquer tecnologias inovadoras e recursos organizacionais disponíveis.

O autor afirma que através da aplicação da inovação do processo, a organização desenvolve potencial de obter grandes reduções de custo e tempo. Estas melhorias ajudam a organização a alcançar grandes melhorias na qualidade e flexibilidade nos níveis do serviço (DAVENPORT, 1992). “Assim, as organizações precisam discriminar as diferentes falhas e prestar atenção especial àquelas que são inerentemente críticas ou que possam repercutir negativamente na produção ou serviço” (OLIVEIRA *et al.*, 2010, p. 79).

A ABPMN CBOK (2009) reforça a importância da implementação de modelos gerenciais que auxiliem na medição do desempenho ou reorganizem o processo de acordo com os padrões essenciais, determinando oportunidades de mudanças e expressando no estado final o desejado alcance do objetivo, pois representações do processo que facilitem a compreensão dos mesmos pelos responsáveis pelo seu desenvolvimento garantem que os desempenhos dos processos venham a alcançar os objetivos do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“As profundas mudanças que estão ocorrendo em todas as dimensões do mundo contemporâneo exigem que as empresas estejam adaptadas para que possam sobreviver” (GONÇALVES, 1994, p. 23). Uma estrutura organizacional bem delineada garante que as empresas detenham um processo de gestão bem desenvolvido e voltado para a eficiência. Dessa forma, o *Business Process Management* (BPM) permite que os gestores otimizem as inter-relações das organizações funcionais e se concentrem nos fatores de “valor agregado” de todos os elementos do processo. Ou seja, independentemente de as organizações terem redesenhado seus processos ou estarem simplesmente considerando suas organizações de uma perspectiva de processo e se esforçando para melhorá-los (talvez impulsionadas pela "adoção" de um modelo de qualidade), elas ainda enfrentam a tarefa de como gerenciar esses processos.

Com base no objetivo geral desta pesquisa, pode-se afirmar que torna-se imprescindível que a instituição pública aperfeiçoe o desenvolvimento dos seus processos. Dessa forma, servirá melhor aos interesses públicos e às necessidades da sociedade por meio do gerenciamento eficaz dos recursos públicos pois, através do gerenciamento de como se desempenha o funcionamento do processo, pode-se projetar a forma adequada para melhor alcançar-se os objetivos da instituição.

Pode-se determinar, com base em todo aparato teórico pesquisado para o desenvolvimento da pesquisa que a gestão de processos de negócios é extremamente valiosa para as empresas e seus resultados, pois por meio dos seus modelos, as organizações podem alcançar os seus objetivos que vão além das especificações de um novo modelo a ser seguido no fluxo do processo, pois também auxilia nas mudanças colaborativas do ambiente organizacional.

Atendendo ao primeiro objetivo específico identificou-se nos conceitos teóricos sobre o BPM os elementos-chave que auxiliam na revisão ou recuperação dos processos de trabalho. Foi identificado que o aparato teórico da gestão de processos de negócio detém um grande número de ferramentas e técnicas que pode-se utilizar para o aperfeiçoamento ou a reestruturação dos fluxos processuais, onde, além de alcançar a recomposição desejada, também alcança vantagens em melhoria contínua, facilita o controle dos processos, além da identificação antecipada de onde as falhas possam vir a ocorrer, facilitando a correção do fluxo antes que ocorram.

No que tange ao segundo objetivo específico da pesquisa, pode-se identificar a funcionalidade operacional dos processos do tribunal e as falhas decorrentes do mau uso da padronização dos processos, onde pode-se determinar para qual finalidade os processos são destinados e como são importantes para a sociedade. Quanto às principais causas dos gargalos operacionais presentes nos fluxos desses processos, constatou-se que as falhas decorrem da análise mal interpretada das informações no desenvolvimento do processo e que isso afeta na execução do processo, atrasando prazos e causando retrabalho.

No terceiro objetivo propôs-se a comparação das condições adequadas para a reestruturação dos processos de acordo com o padrão pretendido no ambiente do tribunal. Com base na revisão de literatura e no estudo realizado na instituição de pesquisa, é possível afirmar que a utilização de técnicas de gerenciamento de processos de negócios proporcionaria uma visualização clara das atividades dos processos da organização, permitindo que a reestruturação ao invés de um novo desenho, que poderia gerar um custo alto para a instituição, engloba-se como a melhor alternativa para a organização. Através das informações extraídas da aplicação do procedimento de análise dos dados foi possível enxergar com clareza os pontos críticos nos processos analisados.

E voltando-se para as organizações públicas, Santos, Arraes e Mendonça (2013) explicam que são perceptíveis as mudanças organizacionais alcançadas no controle, na desburocratização e na preocupação em prestar aos cidadãos um serviço público efetivo e de qualidade ao desenvolver uma metodologia aplicada ao desenvolvimento da melhor forma possível dos processos.

Por se tratar de uma instituição pública, a pesquisa deteve como limitações as dificuldades para conseguir as informações predeterminadas no protocolo de pesquisa. A análise dos documentos e a observação envolveram em perguntas enquanto os servidores trabalhavam e isso dificultava o entendimento e coleta das informações. Por fim, propõe-se novas pesquisas dentro do tema Business Process Management sob novas perspectivas, tanto em ambientes públicos quanto privados, que possam analisar o BPM e entender como sua utilização no ambiente organizacional pode ser produtiva.

REFERÊNCIAS

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. V3.0, ed. 1, Brasil, 2013. Disponível em: <https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf>. Acessado em: 12 de setembro de 2019.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo Organizacional. Ed. Saraiva. 1ª edição, São Paulo: 2007.

AGUIAR, Dimas Campos de. **Avaliação de sistemas de prevenção de falhas em processos de manufatura na indústria automotiva com metodologia de auxílio à decisão**. 2007. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/99316/aguiar_dc_me_guara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em: 05 de dezembro de 2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Introdução à gestão de processos de trabalho: guia metodológico** / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. Janeiro/2016. -- Brasília: STJ, 2016, 59p. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/3_gestao_processos_02jun.pdf>. Acesso em: 19 de junho de 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU/Tribunal de Contas da União**. 4ª. Ed. Rev. atual. e ampl. – Brasília: TCU, Secretária-geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>>. Acessado em: 02 de dezembro 2019.

COELHO, B. C. *et al.* (2017). **Os efeitos causados pelo retrabalho nas etapas do processo produtivo de uma indústria fabricante de ferritas magnéticas**. Anais do V Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP 2017 - ISSN: 2318-9258. Disponível em: <<https://even3.azureedge.net/anais/43133.pdf>>. Acessado em: 13 de julho de 2019.

CBOK, BPM. Guide to the business process management common bodyofknowledge. Versão 2.0. 2009. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54261056/100855835-ABPMP-CBOK-v2Open.pdf?responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DABPMP_CBOK_v2_Open.pdf&X-AmzAlgorithm=AWS4HMACSHA256&X-AmzCredential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191106%2Fuseast1%2Fs3%2Faws4_request&X-AmzDate=20191106T145158Z&X-AmzExpires=3600&X-AmzSignedHeaders=host&X-AmzSignature=8079d334ae158ae20b205f448f9b30683ab6fac049f69c4cf7f414629a91f4c0>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos:** abrangente global, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócios. Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, 2012. Disponível em:< <http://www.ecp.ms.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/2.-BPM-Para-todos.pdf>>. Acessado em: 17 de outubro de 2019.

CRESWELL, John. W. **Qualitative inquiry and research design:** Choosing among five traditions, v. 2, 1998. Disponível em:< file:///G:/1_RSL/CRESWELL_Projeto_de_Pesquisa.pdf>. Acessado em: 03 de novembro de 2019.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista interdisciplinar científica aplicada**, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008. Disponível em: < <file:///C:/Users/ZILDO/Downloads/MONOGRAFIAS%20M%C3%89TODOS%20QUANTITATIVOS%20E%20QUALITATIVOS.pdf>>. Acessado em: 22 de outubro de 2019.

DAVENPORT, Thomas H. **Process innovation: reengineering work through information technology.** Harvard Business Press, 1992. “Disponível em PDF. Acesso em: 15 de setembro de 2019

DE ALMEIDA, Dagoberto Alves *et al.* **Gestão do Conhecimento na análise de falhas:** mapeamento de falhas através de sistema de informação. Production, v. 16, n. 1, p. 171-188, 2006. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n1/a14v16n1>>. Acessado em: 8 de abril de 2019.

DE TOLEDO PAINES, André; DE FREITAS, Claílton Ataídes. **Mensuração de custos no setor público via mapeamento de processos:** Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2018. Disponível em:< <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4500/4501>>. Acessado em: 17 de maio 2019.

DIAS, Jordana Teixeira de Melo. **Gestão de processos de trabalho da Universidade Federal do Tocantins:** estudo de caso de mapeamento e modelagem no setor público. 2018. Disponível em:< <http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/1080/1/Jordana%20Teixeira%20de%20Melo%20Dias%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf>>. Acessado em: 07 de abril de 2019.

DIAS, Meire Helen Batista; OLIVEIRA, CC de; ABE, Jair Minoro. **A aplicação do BPM e as suas soluções na modelagem de processos de negócio.** In: Workshop de pós-graduação e pesquisa do centro Paula Souza. 2011. Disponível em:< <http://www.portal.cps.sp.gov.br/posgraduacao/workshopdeposgraduacaoepesquisa/anais/2011/>>

[trabalhos/gestao-e-negocios/a-aplicacao-do-bpmeassuassolucoesnamodelagem.pdf](#)>.

Acessado em: 04 de dezembro de 2019.

DOMINGUES, Flavia de Martins Faria Vieira; XAVIER, Wlamir Gonçalves; BIROCHI, Renê. Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 199-238, 2015. Disponível em: <

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2806/2048>>. Acessado em: 06 de dezembro de 2019.

DO AMARAL CASTRO, Bruna Kaziano; DRESCH, Aline; VEIT, Douglas Rafael. Key critical success factors of BPM implementation: a theoretical and practical view. **Business Process Management Journal**, 2019. Disponível em: <

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-09-2018-0272/full/html>>.

Acessado em: 12 de abril de 2019.

ENOKI, Cesar Hidetoshi. **Gestão de Processos de Negócio**: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. São Paulo, 2006. Disponível em: <

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde01122006170526/publico/CesarHidetoshiEnoki.pdf>>. Acessado em: 03 de maio de 2019.

FERNANDES, Luciane Alves; GOMES, José Mário Matsumura. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. *ConTexto*, v. 3, n. 4, 2003.

Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11638/6840>>. Acessado em: 18 de novembro de 2019.

FERREIRA, Elisabeth de Araújo. **Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional**: uma abordagem BPM com base no MAIA. 2013. Disponível em: <

https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15269/1/2013_ElisabethdeAraujoFerreira.pdf

>. Acessado em: 03 de dezembro de 2019.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2002. Disponível em: <

file:///G:/1_RSL/AMonografia/FONSECA,%202002.pdf>. Acessado em: 11 de novembro de 2019.

GALLO, Jéssica. **Comparativo entre as versões 1.2 e 2.0 da notação BPMN e sua aplicação em diagramas de processos de negócios**. 2012. Disponível em: <

http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1112/3/MD_ENGESS_I_2012_11.pdf>.

Acessado em: 05 de dezembro de 2019.

GEORGES, Marcos Ricardo Rosa. Modelagem dos processos de negócio e especificação de um sistema de controle da produção na indústria de autoadesivos. **Revista de Gestão da**

Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol. 7, No. 3, 2010, 639-668. Disponível em:<<https://www.redalyc.org/pdf/2032/203219453008.pdf>>. Acessado em: 06 de maio de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002. Disponível em: <<http://www.madani.adv.br/aula/Frederico/GIL.pdf>>. Acessado em: 01 de novembro de 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**. V. 40, n. 1, p. 6-19, 2000. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acessado em: 11 de junho de 2019.

GONCALVES, JEL. A posição da reengenharia entre as abordagens existentes para melhoria organizacional e dos negócios. *RAE*, v. 34, n. 4, 1994. Disponível em PDF. Acessado em: 12 de setembro de 2019.

GONÇALVES, Peterson Martins. Modelagem e gestão de processos de negócio. Indial: Uniasselvi, 2013.

GORTE, Camila Rafaela. **Proposta de implantação da gestão por processos (BPM) em uma organização de pequeno porte na cidade de Campinas (SP)**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em:<file:///G:/1_RSL/AMonografia/GORTE,%202015.pdf>. Acessado em: 22 de maio de 2019.

GOULART, Fabiana Freire. **Redesenho de processo: um estudo sobre a percepção dos servidores em uma agência reguladora**. 2018. Disponível em:<<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12732>>. Acessado em: 11 de março de 2019.

HAMMER, Michael. **O que é gestão de processos de negócios**. BROCKE, JV; Disponível em:<file:///D:/1_RSL/AMonografia/HAMMER.pdf> Acesso em: 16 de abril de 2019.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.; TAYLOR, Robert Brian. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo, Pioneira. 2001.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. John Wiley & Sons, 1996.

LEAL, Fabiano. **Análise do efeito interativo de falhas em processos de manufatura através de projeto de experimentos simulados**. 2008. Disponível em: <file:///G:/1_RSL/AMonografia/LEAL,%202008.pdf>. Acessado em: 04 de abril de 2019.

LEDERER ANTONUCCI, Yvonne; GOEKE, Richard J. Identificação de responsabilidades e posições apropriadas para o sucesso do gerenciamento de processos de negócios: Buscando uma estrutura válida e confiável. **Jornal de gestão de processos de negócios**, v. 17, n. 1, p. 127-146, 2011.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. (FREITAS, Wesley RS *et al.*). The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

MARTINI, Júlia de Assis. **Análise dos modos e efeitos de falha no processo de vulcanização em uma indústria automotiva**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7785/1/PG_DAENP_2017_1_09.pdf>. Acessado em: 19 de maio de 2019.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

MILAN, Gabriel Sperandio; SOSO, Francis André. BPM – Business Process Management como prática de gestão em uma empresa metalúrgica com estratégia de produção ETO – Engineer-To-Order. **Revista Gestão Industrial**, v. 08, n. 02: p. 164-185, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Gabriel_Sperandio_Milan/publication/271183300_BPM_BUSINESS_PROCESS_MANAGEMENT_COMO_PRATICA_DE_GESTAO_EM_UMA_EMPRESA_METALURGICA_COM ESTRATEGIA DE PRODUCAO ETO EN GINEERTOORDER/links/59fcf771a6fdcca1f2974349/BPMBUSINESSPROCESSMANAGEMENTCOMOPRATICADEGESTAOEMUMAEMPRESAMETALURGICACOMESTRATEGIA-DE-PRODUCAO-ETO-ENGINEER-TO-ORDER.pdf> Acessado em: 10 de junho de 2019.

OLIVEIRA, UR de; PAIVA, EJ de; ALMEIDA, Da de. Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. **Revista Produção**, v. 20, n. 1, p. 77-91, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop_200701003.pdf>. Acessado em: 21 de abril de 2019.

OLIVEIRA, U. R.; MARINS, Fernando Augusto Silva; ROCHA, Henrique Martins. **Procedimento integrado para mapeamento de falhas em manufatura: um estudo empírico em uma montadora de pneus**. XV SIMPOI-Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Disponível em: <http://www.simposi.fgvsp>.

br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00040_PCN05643. Pdf. Access, v. 12, n. 1, p. 2015, 2015. Acessado em: 06 de dezembro de 2019.

PIZZA, William Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. São Paulo: Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Tecnologia de São Paulo, 2012. Disponível em:<file:///G:/1_RSL/AMonografia/PIZZA,%202012.pdf>. Acessado em:14 de julho de 2019.

PUNTAR, Sergio *et al.* **Estudo Conceitual sobre BPMS**. Relatórios Técnicos do DIA/UNIRIO (RelaTe-DIA), v. 7, p. 2009, 2009. Disponível em:<<https://pdfs.semanticscholar.org/b3bc/154ed33970f20e23a7d29b95523515047358.pdf>>. Acessado em: 05 de dezembro de 2019.

Procuradoria Geral do Estado do Pará. **Cartilha de Suprimento de Fundos**. Belém, 2015. Disponível em:<http://www.pge.pa.gov.br/sites/default/files/cartilha_suprimento_de_fundos_pge.pdf>. Acessado em: 07 de dezembro de 2019.

RAMOS, Luana Carolina Farias; SPIEGEL, Thais; ASSAD, Daniel Bouzon Nagem. Gestão de materiais hospitalares: uma proposta de melhoria de processos aplicada em hospital universitário. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 70, 2018. Disponível em:<<http://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/83/121>>. Acessado em: 07 de dezembro de 2019.

RIZZETTI, Daniele Medianeira; CUNHA, Daniele E.; MOURA, Gildei L. de; e SCHLOSSER, Andreia L. da C. Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, nº. 1, 2015, pp. 239-260. Disponível em:<<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4703/RIZZETTI%2c%20DANIELE%20MEDIANEIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 13 de abril de 2019.

RG, Lee, BG, Dale, (1998). "Gerenciamento de processos de negócios: uma revisão e avaliação". **Business Process Management Journal**, vol. 4 Edição: 3, pp.214-225, <https://doi.org/10.1108/14637159810224322>. Disponível em: Acessado em: 08 de março de 2019.

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. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 115-132, 2011. Disponível em:< <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327513008.pdf>>. Acessado em: 06 de dezembro de 2019.

SANTOS, Higor Monteiro; SANTANA, André Felipe; ALVES, Carina Frota. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 11, n. 1, 2012. Disponível em:<

https://www.researchgate.net/profile/Higor_Santos/publication/256497466_Analise_de_Fatores_Criticos_de_Sucesso_da_Gestao_de_Processos_de_Negocio_em_Organizacoes_Publicas/inks/00b49523225ebce09f000000.pdf>. Acessado em: 16 de maio de 2019.

SANTOS, Mirian Pereira. **A importância da gestão por processos para pequena empresa de produção**. 2016. Disponível em:<

http://bdm.unb.br/bitstream/10483/16004/1/2016_MirianPereiraSantos_tcc.pdf>. Acessado em: 22 de maio de 2019.

SANTOS, Ricardo Ribeiro; ARRAES, Vanessa Machado; MENDONÇA, Aline Barbosa. **Redesenho de processos: a experiência do Estado do Ceará em prover melhoria na gestão**. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013. Disponível em:<

<http://consadnacional.org.br/wpcontent/uploads/2013/05/241REDESENHODEPROCESSOS-A-EXPERI%C3%8ANCIA-DO-ESTADO-DO-CEAR%C3%81-EM-PROVER-MELHORIA-NA-GEST%C3%83O.pdf>>. Acessado em: 18 de maio de 2019.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em:<

<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acessado em: 30 de outubro de 2019.

SILVA FILHO, Emmanuel Farias da. **Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas de BPM: Um Mapeamento Sistemático da Literatura**. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em:<

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11962/1/Disserta%C3%A7ao%20Emmanuel%20da%20Silva%20Filho%20.pdf>>. Acessado em: 19 de março de 2019.

SOUZA, Maria das Graças da Silva *et al.* **Melhoria nos processos de negócios do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) da Universidade Federal do Amazonas**. 2016. Disponível em:<

<https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5555/5/Disserta%C3%A7ao%20%20Maria%20das%20Gracas%20da%20Silva%20Souza.pdf>>. Acessado em: 10 de junho de 2019.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. Disponível em:<

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 12 de outubro de 2019.

TESSARI, Rogério. **Gestão de processos de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro**. 2014. Disponível em:<

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/428/Dissertacao%20Rogerio%20Tessari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 26 de março de 2019.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. **International journal of information management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. Disponível em:< <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401209000905>>. Acessado em: 22 de julho de 2019.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, p.65-70, jan. /abr. 2002. Disponível em:< <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449/344#>>. Acessado em: 28 de outubro de 2019.

YIN, R.K. **Pesquisa, design e métodos de estudo de caso** (métodos de pesquisa social aplicada). Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em:< file:///G:/1_RSL/AMonografia/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acessado em: 10 de novembro de 2019.

APÊNDICE I

APÊNDICE I - Protocolo Do Processo

Objetivo:	Entender quais seriam os principais problemas a serem tratados no desempenho dos processos.		
Perguntas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que desempenho processual é considerado insatisfatório? 2. Que sistemas, processos, recursos e/ou falta deles, provocam o baixo desempenho? 3. Qual a relevância dessas dificuldades e deficiências para o alcance de objetivos dos processos? 4. Quais seriam as possíveis causas dessas deficiências? 		
<u>ANÁLISE DE PROCESSO</u>			
PROCESSO:			
ÁREA DE ORIGEM:			
ÁREAS ENVOLVIDAS:			
TEMPO DE TRAMITAÇÃO:			
REVISÕES E ALTERAÇÕES			
RESULTADO			
DESENHO/MAPEAMENTO			
TREINAMENTOS			
<u>ROTEIRO PARA DETALHAMENTO DO PROCESSO</u>			
Departamento/Divisão/Seção:	(Preencher com a Divisão ou unidade que é responsável pelo processo)		
Processo:	(Nome do processo que será mapeado)		
Objetivo do processo:	(Propósito do processo)		
Entrevistado:	(Nome dos entrevistados – gestores ou executores do processo)		
Entrevistador:	(Nome do entrevistador)		
Data/Período:	(Data ou período em que a entrevista foi realizada)		
DESCRIÇÃO			
Nº	Etapa	Setor Responsável	Registro (s)

<u>INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES</u>			
Pontos críticos (Análise Visual)			
Pontos fortes			
Frequência do processo (Diário, semanal, mensal)			
Produtividade média (Quantidade executada por dia, ou semana, mês, etc.)			
Duração do processo (Em minutos, horas, dias, etc./ por unidade, seção, departamento, etc.)			
<u>ENTRADAS</u>		<u>FORNECEDORES DO PROCESSO</u>	
<u>SAÍDAS</u>		<u>CLIENTES DO PROCESSO</u>	
<u>CHECK-LIST FINAL</u>			<u>SIM</u>
<u>CHECK-LIST FINAL</u>			<u>NÃO</u>
O início e o final do processo foram claramente identificados?			
A sequência das etapas está claramente definida?			
Os pontos de decisão foram verificados?			
As possibilidades de desvios ou erros foram levantadas?			
As ações tomadas nos casos de desvios ou erros foram levantadas?			
Observações:			