

Universidade Federal do Amazonas
Faculdade de Tecnologia

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção -
PPGEP



MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANTONIO RAIMUNDO AMORIM DA SILVA

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS DO SETOR DE
RECURSOS HUMANOS DE UMA AUTARQUIA FEDERAL**

Manaus/AM

2022

ANTONIO RAIMUNDO AMORIM DA SILVA

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS DO SETOR DE
RECURSOS HUMANOS DE UMA AUTARQUIA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão da Produção e Operações.

Linha de Pesquisa: Engenharia Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela de Mattos Veroneze

Manaus/AM

2022

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586a Silva, Antonio Raimundo Amorim da
Análise e proposta de melhoria dos processos do setor de recursos humanos de uma autarquia federal / Antonio Raimundo Amorim da Silva . 2022
68 f.: il. color; 31 cm.

Orientadora: Gabriela de Mattos Veroneze
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Mapeamento de processos. 2. Gestão. 3. Administração Pública. 4. Melhoria. 5. Bpm. I. Veroneze, Gabriela de Mattos. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena”.

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Laudicélia, e aos meus filhos Krishna, Krishtian e Krishtoffer, agradeço profundamente por sempre me apoiarem em todas as decisões tomadas ao longo de minha vida, e todo amor e dedicação que sempre me deram.

Aos meus professores, em especial à minha orientadora, Profa. Dra. Gabriela de Mattos Veroneze, agradeço por todo empenho a mim prestado e pelo conhecimento compartilhado na estruturação e aplicação deste trabalho, sendo fundamental para o alcance desta dissertação.

Aos colegas de mestrado pela troca de aprendizado e experiências que contribuíram para o meu conhecimento.

À Universidade Federal do Amazonas pela oportunidade de formação e o conhecimento agregado ao longo deste curso, que possibilitou a chegada até aqui, mesmo com todas as adversidades.

À Superintendência da Zona Franca de Manaus por ter disponibilizado aos servidores do quadro a possibilidade de ascender na carreira acadêmica e profissional.

E a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente nesta dissertação, me ajudando a cumprir meus objetivos e realizar mais esta etapa da minha vida.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar um modelo de gerenciamento de processos com a finalidade de melhoria na eficiência organizacional em um Setor de Recursos Humanos de uma Autarquia Federal, com proposta de uma alternativa otimizada para esta atividade. A metodologia utiliza como base a notação BPMN (*Business Process Modelling Notation*) e como ferramenta gráfica o software *Bizagi Modeler*. A meta é a obtenção de modelos de processos por meio do BPM (*Business Process Management*) utilizando as ferramentas mais adequadas da Engenharia de Produção, com o intuito de auxiliar na resolução de problemas com metodologias visando o planejamento, colocar em prática, controlar e agir sobre as falhas, para que se chegue à meta estabelecida, e pode ser utilizada tanto para a manutenção, quanto para a melhoria das diretrizes de controle de um processo. Esse estudo pode ser classificado como pesquisa aplicada, quanto à natureza, exploratória, quanto aos seus objetivos, qualitativa, quanto a sua abordagem e foi utilizado o método de estudo de caso. Foi realizado o mapeamento de três processos, escolhidos após a manifestação dos servidores do setor de RH, sendo desenhados, evitando-se os gargalos e retrabalhos, sempre com o objetivo de melhoria. Como resultado, foi apresentada a modelagem dos processos para que sirva de referência para modelagens futuras. Com relação às aplicações, o resultado foi, de forma geral, considerado satisfatório, pois atingiu a meta principal que era criar um modelo de fluxo dos processos, em um setor onde não havia essa cultura, ficando como sugestão, se for do interesse da gestão, e de acordo com o regramento interno da autarquia, a realização de revisões periódicas e a melhoria do fluxo aqui desenhado.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos; Gestão; Administração Pública; Melhoria; BPM.

ABSTRACT

This research aims to analyze a process management model with the purpose of improving organizational efficiency in a Human Resources Sector of a Federal Autarchy, with a proposal of an optimized alternative for this activity. The methodology is based on BPMN notation (Business Process Modelling Notation) and as a graphical tool the Bizagi Modeler software. The goal is to obtain process models through BPM (Business Process Management) using the most appropriate tools of Production Engineering, in order to assist in solving problems with methodologies aimed at planning, put into practice, control and act on failures, so that it reaches the established goal, and can be used both for maintenance and for the improvement of the control guidelines of a process. This study can be classified as applied research, as to the nature, exploratory, as to its objectives, qualitative, as to its approach and the method of case study was used. It was carried out the mapping of three processes, chosen after the manifestation of the servers of the HR sector, being designed, avoiding the bottlenecks and rework, always with the objective of improvement. As a result, the modeling of the processes was presented to serve as a reference for future modeling. Regarding the applications, the result was, in general, considered satisfactory, because it reached the main goal that was to create a process flow model, in a sector where there was no such culture, being as suggestion, if it is in the interest of management, and in accordance with the internal rules of the autarchy, the periodic reviews and the improvement of the flow designed here.

Keywords: Process Mapping; Management; Public Administration; Improvement; BPM.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	- Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos
AS IS	- Como é (modelo atual)
BPM	- <i>Business Process Management</i>
BPMN	- <i>Business Process Modeling Notation</i>
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBOK	- <i>Common Body of Knowledge</i>
DOU	- Diário Oficial da União
GESPUBLICA	- Programa Nacional de Desburocratização e Gestão Pública
MEGP	- Modelo de Excelência em Gestão Pública
MPOG	- Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
PDCA	- Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação corretiva
PMBOK	- <i>Project Management Body of Knowledge</i>
RH	- Recursos Humanos
SEI!	- Sistema Eletrônico de Informações
SIAPE	- Sistema de Administração de Pessoal do Governo Federal
TO BE	- Como deveria ser (representa o modelo futuro, idealizado)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Definição de Cruz.....	19
Figura 2: Modelo de ciclo de vida de Gestão de Processos.....	23
Figura 3: Modelo de Fluxograma.....	26
Figura 4: Modelo de <i>Blueprint</i>	26
Figura 5: Fluxograma das etapas de pesquisa.....	39
Figura 6: Respondentes por Cargo (a), Formação (b) e Tempo no Setor (c).....	43
Figura 7: Sobre o quadro de servidores.....	44
Figura 8: Sobre os recursos tecnológicos.....	45
Figura 9: Sobre o acesso aos documentos.....	45
Figura 10: Sobre o conhecimento em gestão de processos	46
Figura 11: Sobre o mapeamento de processos.....	46
Figura 12: Fluxo do Processo de Afastamento para Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	49
Figura 13: Fluxo do Processo de Licença para Capacitação.....	50
Figura 14: Fluxo do Processo de Aposentadoria.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de Processo.....	18
Quadro 2: Princípios da Gestão de Processos.....	22
Quadro 3: Detalhamento das fases do ciclo BPM conforme Dumas <i>et al.</i>	23
Quadro 4: Detalhamento das fases do ciclo BPM conforme CBOK.....	24
Quadro 5: Elementos do Business Process Model and Notation (BPMN).....	28
Quadro 6: Sequência típica das metodologias de melhoria de processos.....	29
Quadro 7: Dificuldades à implementação de BPM no setor público.....	36
Quadro 8: Processo de Afastamento para Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	49
Quadro 9: Processo de Licença para Capacitação.....	50
Quadro 10: Processo de Aposentadoria.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação sobre o ciclo de vida BPM.....	24
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Apresentação do Problema.....	13
1.2	Objetivos.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	Justificativa do Tema.....	16
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1	Processos.....	18
2.2	Gestão de Processos.....	19
2.2.1	Características do Gerenciamento de Processos.....	21
2.2.2	A Modelagem de Processos e o BPM.....	21
2.2.3	Ciclo de vida do BPM.....	23
2.2.4	Mapeamento de Processos.....	25
2.2.4.1	Técnicas de Mapeamento de Processos.....	25
2.2.4.2	A Utilização do BPMN no Mapeamento de Processos.....	27
2.2.5	Melhoria de Processos.....	28
2.3	Gestão de Processos nas Organizações.....	30
2.3.1	Aplicação na Administração Pública.....	31
2.3.2	O Advento do GESPÚBLICA.....	33
2.3.3	Aplicação na Gestão de Recursos Humanos.....	36
3	METODOLOGIA.....	38
3.1	Fundamentação	38
3.2	Procedimentos	38
3.3	Métodos para Coleta de Dados	39
3.4	Tratamento e Análise dos Dados	40
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1	Análise dos Questionários.....	42
4.2	Modelos Apresentados.....	48
4.2.1	Processo de Afastamento para Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	49
4.2.2	Processo de Licença para Capacitação.....	50
4.2.3	Processo de Aposentadoria.....	50

4.3	Considerações sobre os Modelos Apresentados.....	51
4.4	Proposta de Melhoria.....	53
4.5	Vantagens para o Setor	54
4.6	Possíveis Dificuldades	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
5.1	Limitações da Pesquisa	56
5.2	Indicações para Pesquisas Futuras	57
6	IMPACTOS ACADÊMICO, ECONÔMICO E SOCIAL.....	58
6.1	Impacto Acadêmico.....	58
6.2	Impacto Econômico.....	58
6.3	Impacto Social.....	59
	REFERÊNCIAS.....	60
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	65

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo contextualiza e introduz o tema sobre gestão de processos na Administração Pública e a sua aplicação nesta pesquisa. O capítulo encontra-se estruturado em três seções: Apresentação do Problema, Objetivos (Geral e Específicos) e Justificativa.

1.1 Apresentação do Problema

O setor público no Brasil possui uma prática gerencial fundamentada em estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos, forte influência política na tomada de decisão e uma cultura organizacional de resistência às mudanças, gerando lentidão administrativa. Diversos departamentos de uma mesma instituição, não possuem procedimentos formalizados para facilitar suas atividades cotidianas. Consequentemente, tornam-se dependentes do conhecimento adquirido pelo servidor (funcionário público) responsável pela execução da tarefa que acaba tornando-se detentor de toda expertise do processo. Se esse profissional se desliga da instituição, deixa uma lacuna difícil de ser preenchida, causando transtornos na entrega de serviços (SANTANA, 2015; PAIVA *et al.*, 2017).

Com o fenômeno socioeconômico da globalização e com as crescentes mudanças na forma de gestão das organizações, é de suma importância a busca por melhor atendimento aos usuários e, para acompanhar tais transformações, essas organizações devem se modernizar e melhorar suas rotinas. Este estudo fundamenta-se em relação às dificuldades geradas pela falta de procedimentos na gestão de processos e proposição de gerenciamento de processos como ferramenta integradora para melhorias de rotinas de trabalho, alcance de resultados e padronização de documentação (SARAIVA SOUZA, 2016; OLIVEIRA e GROHMANN, 2016).

A partir da década de 1980, os processos foram o foco da administração moderna, trazendo, logo em seguida, o gerenciamento de processos. O gerenciamento tem o papel de retirar os embaraços entre as áreas da organização, eliminando os possuidores dos processos, promovendo a integração e fluidez, e, por conseguinte, garantindo serviços de melhor qualidade (SARAIVA SOUZA, 2016).

As diretrizes e as ferramentas denominadas sistemas de gestão de processos do negócio com *Business Process Management Common Body Of Knowledge* (BPM CBOK), têm sido apontadas como recursos de mapeamento, gestão e monitoramento do andamento dos processos. O monitoramento inclui distinguir, por exemplo, onde estão os gargalos, quem está

atrasando e o quanto está atrasando determinada tarefa, com que frequência isso ocorre, o percentual de processos concluídos e em andamento. O software mais conhecido e responsável pela automação é o Bizagi, que possui muitas funcionalidades (CASTRO, 2020).

A “Nova Gestão Pública”, também chamada de “Administração Pública Gerencial”, possui um modelo que visa a melhor gestão de recursos e eficácia nos processos públicos. Essa abordagem trouxe novos modelos e práticas de gestão, dando origem ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (revogado pelo decreto 9.094/17), que apresentava, entre seus métodos e soluções, a gestão de processos (CORREA, 2020).

A Administração Pública deve buscar o aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços, com economia, corte de fluxos desnecessários, criação de formulários padrão, medição dos processos, definição de prazos para envio e recebimento de documentos intersetor e documentação, mantendo, assim, a memória viva da organização com qualidade nos serviços e racionalidade de gastos. Desse modo, este trabalho busca o aprimoramento da eficiência na gestão administrativa de um Setor de Recursos Humanos de uma Autarquia Federal, por meio de um modelo proposto de gestão e de melhorias nos processos.

A otimização dos resultados e a melhoria contínua na prestação dos serviços são requisitos indispensáveis para as organizações que pretendam continuar em atividade nos dias atuais. O cliente, seja interno ou externo, e a própria sociedade, cobram por mais eficiência e a prestação de um serviço público de qualidade, com menos burocracia.

O primeiro passo para a melhoria dos processos é conhecê-los. A partir desse ponto é possível o aperfeiçoamento de cada etapa e conseqüentemente os resultados projetados inicialmente se tornam passíveis de serem alcançados. Isso possibilita o aumento da produtividade e a diminuição dos custos e do tempo necessário para a execução das tarefas.

No âmbito da autarquia em análise, o citado setor de RH apresenta um volume considerável de processos que necessitam de tratamento específico e que muitas vezes tem a eficiência comprometida devido à falta de procedimentos e padronizações que poderiam apresentar soluções mais rápidas com atendimento a cada peculiaridade e a cada demanda.

A sociedade tem exigido um desempenho mais responsável, eficiente e eficaz por parte de seus agentes públicos, que possuem suas ações norteadas por normas, regulamentos e princípios que determinam que suas ações sejam planejadas e transparentes, com vistas à prevenção de riscos e desvios. Para viabilizar essas práticas, algumas instituições públicas, têm

adotado a utilização do Gerenciamento de Processos de Negócio, ou *Business Process Management* (BPM), como forma de tornar mais eficazes suas políticas públicas.

O mapeamento dos processos é muito útil para o Gerenciamento, pois permite fazer a documentação dos processos e das suas atividades, oportunizando a eficiência na execução e na otimização das etapas de forma padronizada. A inexistência do mapeamento pode acarretar dúvidas quanto à execução das atividades de um determinado processo, ou de sua importância para determinada unidade.

Assim, esta pesquisa tem como problema a seguinte questão: **Como a gestão de processos pode contribuir para a eficiência organizacional de um Setor de Recursos Humanos de uma Autarquia Federal?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de melhoria para o fluxo dos processos de um Setor de Recursos Humanos de uma Autarquia Federal.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para isso, têm-se como objetivos específicos:

- a) reunir elementos teóricos na literatura, nos documentos internos da instituição e por meio da colaboração dos envolvidos;
- b) identificar pontos críticos e gargalos nos processos, assim como atividades repetitivas e desnecessárias e possíveis falhas no processo de comunicação interna e externa;
- c) realizar o mapeamento dos processos críticos da unidade com a utilização da modelagem BPMN e o auxílio do aplicativo Bizagi Process Modeler;
- d) propor, com base no modelo apresentado, uma sistemática que venha a melhorar o desempenho do setor de RH no gerenciamento de processos.

1.3 Justificativa do Tema

O interesse por este assunto foi motivado pela experiência do autor, pois trabalha nessa área e exerce suas atividades neste setor de RH, quando verificou que os processos utilizados, geravam considerável perda de tempo e retrabalhos para os operadores dos processos.

O tema geral da pesquisa é o Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management* - BPM). Especificamente, a discussão recai sobre BPM na administração pública, pois o objeto de pesquisa é a construção de um gerenciamento de processos em uma autarquia da Administração Pública Federal.

Com as constantes mudanças do ambiente externo, a organização deve promover o aprendizado contínuo sobre os processos e registrar as ações de sua gestão. Isso permite definir como o processo será estruturado, as competências necessárias, as áreas envolvidas no processo, os sistemas de informação e a forma de coordenar (PAIM *et al.*, 2009).

De acordo com a ABPMP (2013), o BPM considera que as organizações devem seguir princípios e práticas para gerenciar seus recursos, porém não estabelece uma estrutura padrão de trabalho. Sendo assim, é válida a construção de uma sistemática voltada aos processos públicos.

A ABPMP (2013) enfatiza os atributos retratados em quatro perspectivas chaves do BPM: organização, cliente, gerência e ator do processo. Na organização, ressaltam-se a mudança organizacional, as definições claras de responsabilidades, a melhoria da consistência e a adequação da capacidade do negócio, o gerenciamento do conhecimento, entre outros. Quanto a clientes, são apresentados a transformação dos processos, maior controle do compromisso com os clientes, e a obtenção de colaboradores atendendo às expectativas das partes interessadas de forma mais satisfatória. A perspectiva de gerência reflete a facilitação de *benchmarking*, a melhoria de planejamento e projeções, otimização do desempenho, entre outros. E na perspectiva dos atores do processo, têm-se benefícios voltados para uma melhor compreensão do todo, uso de ferramentas apropriadas de trabalho, maior segurança e ciência sobre seus papéis, maior contribuição consequente para o trabalho.

Este estudo é importante não só no Setor de Recursos Humanos, mas, também, nas demais Unidades da autarquia. Com base na pesquisa proposta, em um dos objetivos contempla-se a elaboração de uma metodologia de gerenciamento de processos e, assim, ao final deste trabalho, pode-se aplicar a metodologia específica ao órgão, e, espera-se melhorar seu desempenho organizacional com aplicação de tais técnicas.

Esta pesquisa é relevante, uma vez que a proposta pode subsidiar os gestores na tomada de decisões, contribuindo na busca dos resultados e na definição de linguagem única e padronizada na gestão dos processos. O mapeamento de processos ganha importância pela sua função de registro e de documentação histórica da organização, devido ao fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências transmitidos (SARAIVA SOUZA, 2016).

O gerenciamento dos processos fornece aos participantes, tomadores de decisão e partes interessadas informações sobre a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais. Há três razões pelas quais quer-se medir diferentes aspectos dos processos de negócio: avaliar o que aconteceu no passado, para entender o que está acontecendo no momento, ou para desenvolver uma compreensão do que pode acontecer no futuro (ROSA, 2020).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os conceitos norteadores que fundamentaram a pesquisa, com base em autores que já pesquisaram sobre os tópicos Gestão de processos e Gestão de Processos nas Organizações, dando ênfase ao BPM (*Business Process Management*). O capítulo contém ainda uma parte destinada ao levantamento de casos de aplicação do gerenciamento de processos em instituições públicas.

2.1 Processos

O conceito de processo pode ser encontrado na literatura em várias versões, como demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1 – Conceitos de Processo

AUTOR	CONCEITO
Cruz (2008)	É um conjunto de atividades, cadeia de eventos, que organizados de forma lógica e cronológica, tem por objetivo transformar entradas, por meio de procedimentos, em saídas que serão entregues aos clientes.
Maximiano (2009)	Uma sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim bem definidos, que utiliza recursos como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços.
Gespública - MPOG (2011)	É o conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações que agrega valor às pessoas que fazem uso dos produtos e ou serviços gerados.
ABMP (2013)	É uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.
Oliveira (2014)	Um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender às necessidades dos clientes externos e internos da instituição.
Krukowski & Raczunska (2019)	Atividades influenciadas por questões políticas, econômicas, sociais e culturais que impactam dentro (<i>in</i>) e fora (<i>out</i>) do contexto organizacional num determinado espaço temporal.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Em outra definição, representada na Figura 1, Cruz (2011 *apud* OLIVEIRA e GROHMANN, 2016) diz que um processo envolve a introdução de insumos (também denominados de *inputs* ou entradas) num ambiente, composto por procedimentos, normas e regras que os transformam em resultados (*outputs* ou saídas) que serão enviados aos usuários. Sempre que algo ocorre na organização (efeito), existe um conjunto de causas que influenciam no resultado obtido.

Figura 1 – Definição de Cruz (2011, *apud* OLIVEIRA e GROHMANN, 2016)



Fonte: Elaborado a partir de OLIVEIRA e GROHMANN (2016).

Os processos são identificados como meios de agregar valor a um produto ou serviço para atendimento de seus clientes, e tais processos e suas atividades consomem recursos da organização. Esse valor passa por transformações no tempo, tendo necessidade de evoluir ao longo de sua vida, com o propósito de manter o cliente satisfeito (SANTOS *et al.*, 2018; MORAES e ALVES FILHO, 2017).

É importante destacar que os processos são base de funcionamento de qualquer empresa, sendo constituídos de todas as atividades, etapas e trabalhos do corpo da organização. Se toda organização envolve um amplo conjunto de processos, a sua gestão logicamente deve incluir o conhecimento das ações que integram estes processos, a identificação de quem as executa e de que forma são desempenhadas (PEREIRA *et al.*, 2017; SILVA *et al.*, 2020).

2.2 Gestão de Processos

Pradella, Furtado e Kipper (2016) resumem gestão de processos como o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas e emergentes, objetivando a entrega de valor ao cliente.

Para Paim *et al.* (2009), a gestão de processos trata de um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado da organização no que diz respeito a seus processos de trabalho. Dessa forma, a gestão de processos é vista como um modelo de gestão que possui ferramentas para modernizar e melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão.

Obter total entendimento do estado atual de um processo é o primeiro passo para atualizar ou mesmo estabelecer um novo método. Analisar um processo é estudar os vários fatores que o influenciam, como o ambiente de trabalho, as necessidades dos clientes e como o processo foi desenvolvido para alcançar os objetivos da organização. Essa investigação serve para representar como o processo está realmente acontecendo, de forma imparcial, sem atribuir responsabilidades por ineficiências existentes. Essa análise envolve diversas técnicas tais como: entrevistas, simulações e o mapeamento de processos (DAMASCENO e PONTAROLO, 2018).

A gestão de processos é uma metodologia para a contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos-chaves da organização. Neste sentido, essa metodologia visa à melhoria do desempenho das tarefas críticas, a redução de custos pela simplificação dos processos e a diminuição da necessidade de retrabalho (OLIVEIRA e GROHMANN, 2016).

É uma responsabilidade central dos gestores buscarem a otimização e fazerem mais com menos recursos e engloba desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo salientando a importância do gerenciamento da rotina do trabalho, centrado na: perfeita definição de autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; na padronização dos processos e do trabalho; na monitoração dos resultados desses processos e sua comparação com as metas; na ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas; num bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas; e, na busca contínua da perfeição. Em linhas gerais, os processos devem sofrer análise, mapeamento, simplificação e inovação, constantemente (COSTA e MOREIRA, 2018; PEREIRA *et al.*, 2017).

Para que a gestão de processos gere os resultados esperados, é necessário que o ambiente corporativo seja favorável e a sua estrutura global esteja orientada para interligar outros instrumentos administrativos, tais como: planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento de servidores (COSTA e MOREIRA, 2018).

2.2.1 Características do Gerenciamento de Processos

São etapas da gestão de processos: identificação e análise dos processos da organização; estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos; avaliação de processos pelos resultados; normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos. Essas etapas objetivam processos com custos mais baixos, mais rápidos, com redução de ativos, maior precisão e flexibilidade e eliminação de barreiras institucionais e

visualização da organização de maneira funcional e integrada (PAIM, 2009; COSTA e MOREIRA, 2018).

Para que o gerenciamento de processos seja bem-sucedido, Laguna e Marklund (2018) indicam que entre os princípios básicos estão: i) o estabelecimento da propriedade do processo; ii) a análise dos limites e interfaces do processo; iii) a definição do processo pela documentação do fluxo; iv) a implementação de medidas de mensuração para monitoramento e controle para os processos; e v) a tomada de ações corretivas e fornecimento de feedback sobre o processo.

Entre as principais atividades abarcadas pelo gerenciamento de processos estão: i) a identificação, mapeamento e documentação de processos; ii) o aperfeiçoamento de processos, com base em medições contínuas de eficiência e eficácia; e iii) a adoção de melhores práticas às rotinas das organizações, com base nos processos aperfeiçoados e melhorias contínuas (PAZ, BERMEJO e SILVA, 2020).

2.2.2 A Modelagem de Processos e o BPM

A modelagem de processos pode ser entendida como o ato de desenhar os processos/atividades da organização de forma gráfica através de um fluxo de trabalho. Esse fluxo tem como objetivo apresentar os processos da organização no formato atual, denominado como AS IS, para que os gestores e responsáveis conheçam o estado da organização e possam trabalhar em melhorias, criando assim os processos futuros, denominados TO BE. Nesse contexto, o BPM é caracterizado como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que visam descobrir, analisar, redesenhar, aplicar e monitorar processos de negócios, visando a redução de custos e aumento do desempenho corporativo (LUIZ, FONTAINHA e DUARTE, 2020).

Segundo os mesmos autores, a modelagem de processos pode ser entendida como o ato de desenhar os processos/atividades da organização de forma gráfica através de um fluxo de trabalho. Esse fluxo tem como objetivo apresentar os processos da organização no formato atual, denominado como AS IS, para que os gestores e responsáveis conheçam o estado da organização e possam trabalhar em melhorias, criando assim os processos futuros, denominados TO BE. Nesse contexto, o BPM (*Business Process Management*) é caracterizado como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que visam descobrir, analisar, redesenhar, aplicar e monitorar processos de negócios, visando a redução de custos e aumento do desempenho corporativo. Uma das premissas do BPM é que a os processos TO BE tragam versões mais refinadas e aprimoradas dos processos atuais.

Paz, Bermejo e Silva, (2020) relacionam dez princípios orientadores de sucesso no gerenciamento de processos, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Princípios da Gestão de Processos

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

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

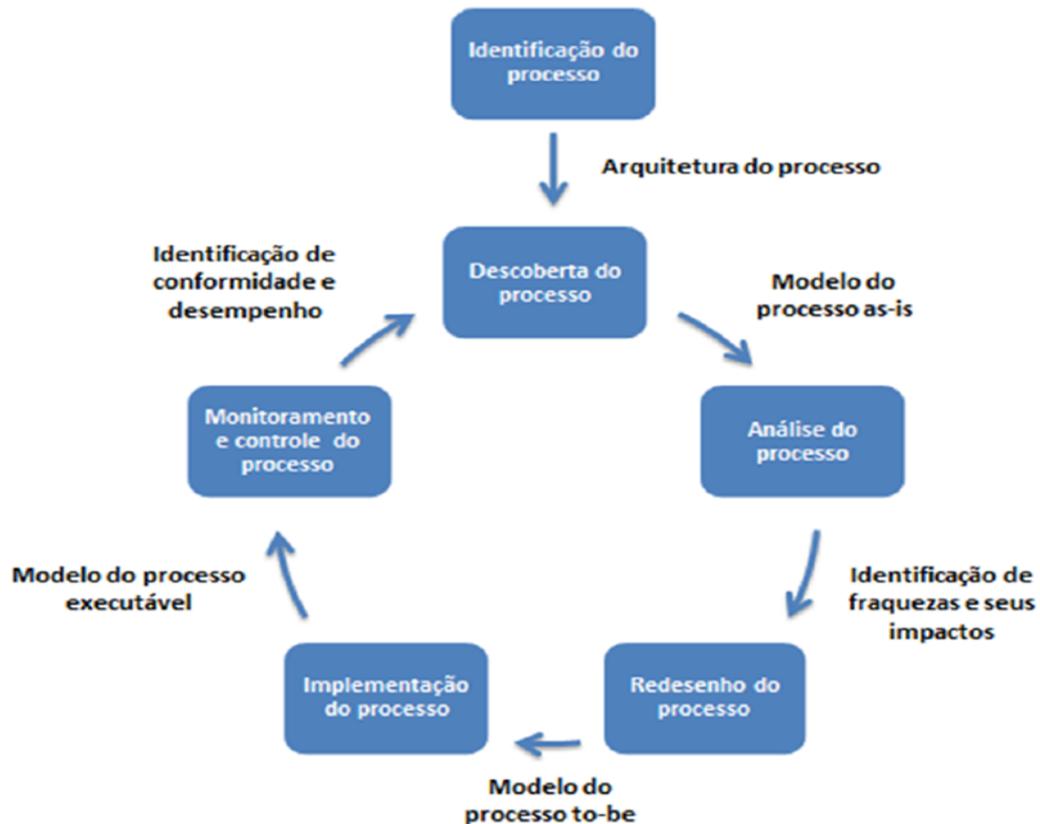
O BPM, também conhecido como gestão de processos de negócio, representa um meio para que os objetivos organizacionais sejam alcançados sendo composto por práticas e princípios que ajudam a orientar a organização. Quando implementado da maneira correta, consegue transformar a cultura organizacional, aperfeiçoando a forma que a organização opera, sendo assim, as organizações que forem bem-sucedidas na implementação do BPM, terão a capacidade de gerenciar seus processos de negócio de maneira eficaz, sendo fundamental a interpretação do ciclo de vida do BPM (MAGAR *et al.*, 2020).

Costa e Moreira (2018) indicaram como possíveis benefícios a agilidade, diminuição de erros, dinamização dos processos, padronização dos processos, subsídio para orientação de novos servidores e possibilidade de trabalhar os riscos dos processos. Além disso, os autores elencaram recomendações para a implantação de BPM, tais como os seguintes fatores: criar equipe para coordenar a implantação, sensibilização para todos os profissionais por meio de apresentação do projeto, criar em cada setor uma área responsável pela implantação, capacitar a equipe setorial, acompanhar o processo de implantação, criar indicadores para avaliar os resultados da implantação.

2.2.3. Ciclo de vida do BPM

De acordo com ER, Hanggara e Astuti (2018), o modelo de ciclo de vida de gestão de processos proposto por Dumas *et al.* (2013) fornece uma visão mais holística e detalhada das etapas de gestão de processos. Esse modelo é composto por seis fases, conforme apresentado pela Figura 2:

Figura 2 - Modelo de ciclo de vida de Gestão de Processos



Fonte: Adaptado de Dumas *et al.* (2013).

Esse modelo pode ser representado de forma detalhada no Quadro 3:

Quadro 3 – Detalhamento das fases do ciclo BPM conforme Dumas *et al.* (2013)

1	Identificação - Essa fase irá fornecer subsídios para as demais, uma vez que são verificados os processos da organização e limitações, isto é, a arquitetura do processo, sendo a base para o ciclo contínuo, conforme previsto pelos princípios da consciência de contexto e de propósito.
2	Descoberta - Em seguida, é realizada a descoberta do processo, sendo mapeado e documentado o estado atual de cada processo.
3	Análise - Após o mapeamento, é realizada a análise do processo, de forma que sejam identificados e documentados os problemas relacionados ao processo, assim como os impactos e esforços necessários para solucioná-los.
4	Redesenho - São identificadas as mudanças necessárias ao processo para a resolução dos problemas identificados na fase anterior, de forma que seja feito o redesenho do processo (<i>to be</i>).

5	Implementação - Depois de redesenhado, ocorre a implementação do processo alterado.
6	Monitoramento e Controle - Por fim, a última fase estabelece o monitoramento e controle do processo, de forma que ocorra a retroalimentação do ciclo de gestão de processos. Isso está alinhado com a realização de valor e o desempenho sustentável.

Fonte: Elaborado com base em DUMAS *et al.* (2013), PAZ, BERMEJO e SILVA (2020) e ER *et al.* (2018).

Em outro modelo, detalhado pelo CBOK (2013), é perceptível que, mesmo alterando algumas fases, a lógica de ação é parecida, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 – Detalhamento das fases do ciclo BPM conforme CBOK (2013)

1	Planejamento - Observação da documentação disponível assimilando de que maneira os processos estão alinhados, para que seja realizado o diagnóstico dos principais problemas e qual a melhor forma de resolvê-los.
2	Análise - Análise dos processos da maneira que estão acontecendo e assim conseguir modelar e avaliar os processos da organização, construindo assim o mapeamento do processo AS-IS.
3	Desenho – Identificação dos gargalos, falhas, atrasos, repetições, fases desnecessárias e com base nesses insumos analisar quais são as melhorias que devem ser realizadas. É nesta fase que perguntas como: o que, quando, onde, quem e como serão respondidas, construindo assim o mapeamento do processo TO-BE
4	Implementação - Na quarta fase o desenho é posto em prática e todas as mudanças propostas serão testadas. Para que isso aconteça, a realização de um trabalho de treinamento e de comunicação com as pessoas envolvidas é essencial.
5	Monitoramento e Controle - Na quinta fase, os processos são acompanhados por meio de indicadores de desempenho, métricas e relatórios que possibilitam identificar e automatizar gargalos de processos.
6	Refinamento - Na sexta fase se dará início a melhoria contínua dos processos que deve ser realizada com base nas análises e insumos gerados pela etapa anterior.

Fonte: Elaborado com base em MAGAR *et al.* (2020).

Magar *et al.* (2020), espelharam as diversas fases do ciclo BPM, comparando a visão de diferentes autores, mostrando a tendência a um ciclo mais enxuto com o passar do tempo. Entre os autores pesquisados estão: Muehlen e Ho (2006), Netjes, Reijers e Aalst (2006) e Pereira, Maximiano e Bido (2019), conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Comparação sobre o ciclo de vida BPM

Fases do ciclo de vida	Muehlen e Ho, 2006	Netjes, Reijers e Aalst, 2006	Pereira, Maximiano e Bido, 2019
1	Descoberta de Processos	Diagnóstico dos Processos	Estratégia
2	Especificação	Configuração	Modelagem
3	Implementação	Redesenho	Redesenho
4	Execução	Execução	Monitoramento e Ajustes do Processo
5	Monitoramento e Controle	Controle	

Fonte: Adaptado de MAGAR *et al.* (2020)

2.2.4 Mapeamento de Processos

Entre as principais etapas do mapeamento do processo, podem ser citadas: determinar o processo e a ferramenta a ser utilizada delimitando os seus limites, determinando seu início e fim, bem como quais são suas entradas e saídas; determinar o nível de detalhe e informações necessárias para a construção do mapa, priorizando informações relevantes que busquem responder o porquê do mapeamento; verificar e validar o mapa do processo determinando o nível de detalhamento, a ausência de erros e garantindo que o mapa representa fielmente a realidade do sistema estudado (COSTA e MOREIRA, 2018).

O mapeamento é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição. Geralmente essa atividade faz parte de uma disciplina da área de gestão que combina a abordagem centrada em processos com a melhoria do funcionamento da instituição para atingir metas (SANTOS *et al.*, 2018).

Para estes autores, o mapeamento permite identificar as interfaces entre os múltiplos setores, clientes internos e externos, *inputs* e *outputs* entregues. Há a possibilidade, ainda, de visualizar os processos que fazem parte do fluxo de trabalho vigente e identificar se há algum ponto crítico que possa comprometer o desempenho de todo o sistema organizacional. Uma vez identificado estes pontos críticos, esforços podem ser direcionados a fim de corrigi-los ou mesmo eliminá-los, evitando custos desnecessários e atrasos no tempo de ciclo de serviços e produtos.

2.2.4.1 Técnicas de Mapeamento de Processos

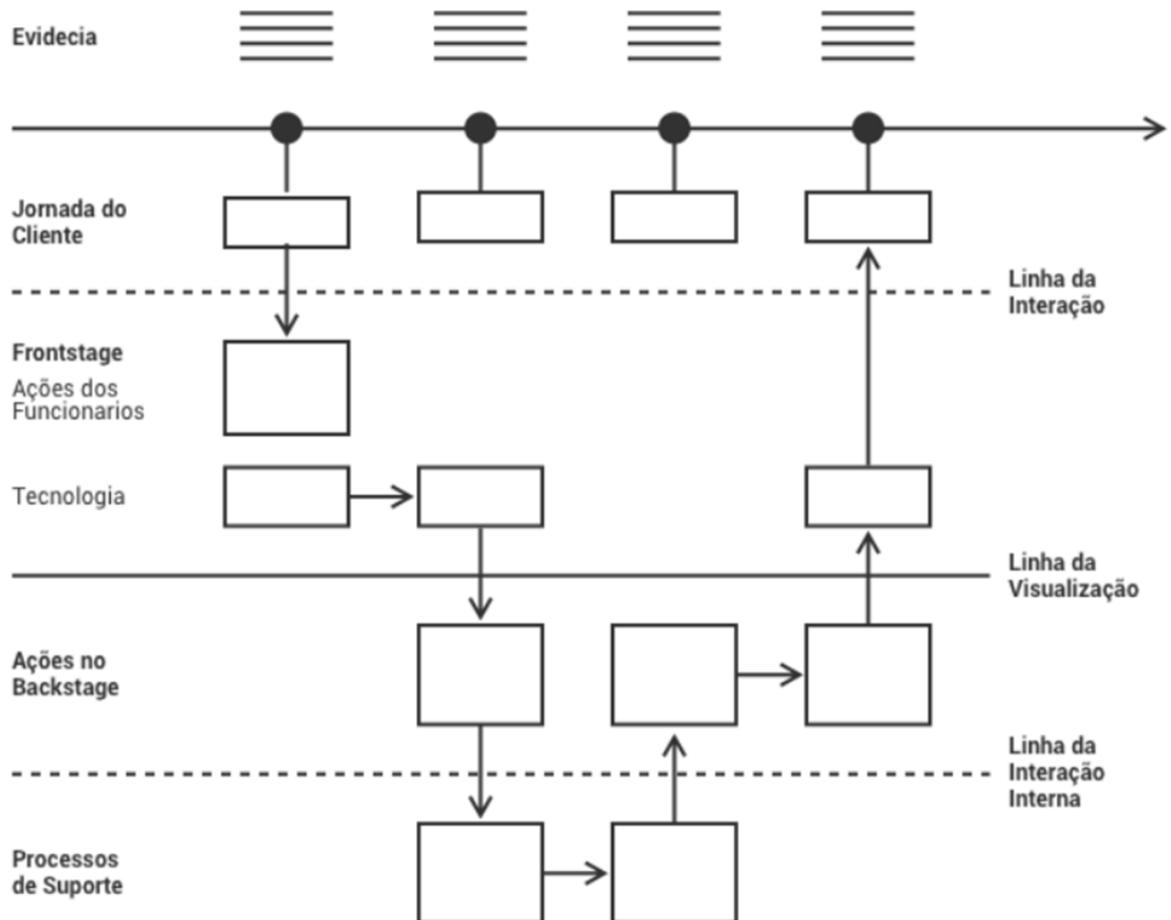
Uma das técnicas mais comuns se apresenta na forma de um fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras. Usualmente o fluxograma inicia-se com a entrada da matéria-prima ou informação e segue o caminho passando pelas operações até sua saída como produto, nova informação ou serviço acabado. O fluxograma é fundamental para a padronização e posterior entendimento do processo, facilitando a visualização ou identificação dos fluxos, dos clientes e fornecedores internos e externos do processo, das funções, das responsabilidades e dos pontos críticos, descrevendo graficamente um processo existente ou um novo proposto, identificando cada evento na sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (COSTA e MOREIRA, 2018).

Figura 3 - Modelo de Fluxograma



Fonte: Adaptado de Euax Consulting (2021)

Outra técnica de mapeamento é o *blueprint* que representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço. Segundo Costa e Moreira (2018), o *blueprint* faz uso da linha de visibilidade que separa, no mapa desenhado, as atividades pelas quais os clientes obtêm evidências tangíveis do serviço das atividades chamadas de retaguarda, não presenciadas por eles. Algumas aplicações do *blueprint* são: identificação dos pontos de falha do processo; identificação dos gargalos do processo; planejamento da capacidade e tempo de execução; análise de custos do processo; projeto de trabalho e melhoria da produtividade; identificação dos processos-chave e das áreas estratégicas de decisão.

Figura 4 – Modelo de *Blueprint*

Fonte: Vida de Produto (2021).

2.2.4.2 A Utilização do BPMN no Mapeamento de Processos

BPMN (*Business Process Model and Notation*) é uma notação padrão ISO projetada para o mapeamento de processos, fornecendo uma linguagem comum para diferentes atividades de negócios. Essa técnica de modelagem de processos fornece às empresas a capacidade de compreender seus procedimentos internos por meio de uma representação gráfica e dá a essas organizações a possibilidade de comunicar esses procedimentos em um formato padronizado (OLIVEIRA e NASCIMENTO, 2019).

O BPMN pode ser também definido como uma representação gráfica de fácil interpretação que utiliza elementos básicos para representar a hierarquia de atividades que formam o fluxo dos processos dentro da organização. Foi projetada para ser utilizada em mais de uma situação, tornando possível a junção de um conjunto de elementos não pertencentes a uma notação padrão para suprir possíveis necessidades de desenhos e fornecer uma notação que seja compreensível por todos usuários, considerando-se tanto os que executam os processos quanto aqueles que os controlam (LONARAY *et al.*, 2017; BACK, 2016).

No Quadro 5, Costa (2020), apresenta alguns elementos utilizados em BPMN:

Quadro 5 - Elementos do Business Process Model and Notation (BPMN).

NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
	Atividade: representa o trabalho que será executado em um processo.
 Início Intermediário Fim	Evento: é algo que ocorre durante um processo, podendo ser de três tipos: início, intermediário e fim.
	Gateway: é o elemento utilizado para controlar como os acontecimentos ocorrem durante o processo, podendo convergir ou divergir.
	Conectores: utilizado para indicar como as atividades e os processos se associam.
	Pool (piscina): é utilizado para denotar uma entidade ou participante no processo.
	Lane (Raia): é utilizado para separar as atividades em uma entidade. Representa um departamento ou subdivisão em uma organização.

Fonte: Adaptado de Costa (2020).

A BPMN tem se consolidado como linguagem padrão internacional de mapeamento de processos. Segundo o Tribunal de Contas da União (2013), em sua aula 2 do Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi, o BPMN foi desenvolvido visando atingir os seguintes objetivos:

- a) prover uma notação gráfica padronizada para a modelagem de processos;
- b) ser de fácil entendimento;
- c) permitir que uma única notação pudesse ser compreendida por todos os envolvidos.

2.2.5 Melhoria de Processos

Atualmente, as organizações estão cercadas por um contexto de grande volume informacional, aumento crescente das expectativas dos clientes, ambiente de mudanças contínuas e acirramento da competitividade no mercado global. Diante desse cenário, as organizações buscam formas de realizarem melhorias contínuas em seus processos de produção

para que os serviços e produtos sejam produzidos de modo mais eficiente e eficaz, e nesse contexto são adotadas ferramentas, técnicas e metodologias de melhoria dos processos de negócio (HAMANAKA e AGANETE, 2019).

A implementação da gestão de processos em uma organização pode prosseguir aos poucos e, inicialmente, estar concentrada na melhoria dos processos críticos da organização. Entretanto, ressalta-se que a metodologia de gestão por processos adotada na organização deve estar em consonância com seus propósitos, tendo em vista que é um mecanismo estabelecido para atingir seus objetivos estratégicos. Além disso, antes do início do gerenciamento de algum processo, os objetivos devem estar bem definidos, sejam eles: melhoria na eficiência das rotinas de trabalho, manualização, automação, reestruturação organizacional ou atualização do processo (ABPMP, 2013; GONÇALVES, 2000; PAZ, BERMEJO e SILVA, 2020).

Nesse sentido, Santos et al. (2018) resumem uma sequência utilizada pela maioria das metodologias de melhoria de processos e que é descrita no Quadro 6.

Quadro 6 - Sequência típica das metodologias de melhoria de processos

Etapas	Descrição	Exemplos de Ferramentas
Entender	A partir do momento que a necessidade de melhoria é identificada, procura-se entender a situação por meio da seleção e do mapeamento de processos.	Matriz de priorização; Fluxograma; Folha de verificação.
Analisar	Após o entendimento da situação atual, os processos são analisados com o objetivo de identificar seus problemas principais e as causas relacionadas.	<i>Brainstorming</i> ; Diagrama de causa e efeito; Gráfico de Pareto.
Implementar	Com a identificação dos problemas e suas causas, é possível projetar soluções, redesenhar processos, traçar planos de ação e implantar as melhorias planejadas.	5W2H; Gráfico de Gantt; Simulação computacional.
Monitorar	Depois da implementação, os processos são monitorados por meio da verificação contínua de indicadores que sinalizam a necessidade de novas melhorias.	<i>Scorecard</i> de indicadores; Pesquisa de mercado; Cartas de controle.

Fonte: SANTOS *et al.* (2018).

Conforme a metodologia descrita no Quadro 6, a melhoria dos processos pode ser obtida através dos seguintes passos: 1) identificação da necessidade de melhoria; 2) entendimento da situação atual, identificação de problemas e causas; 3) proposição de planos

de ação e implementação de melhorias; e 4) monitoramento de processos (SANTOS *et al.*, 2018).

2.3 Gestão de Processos nas Organizações

É possível compreender que as organizações estão em constante mudança, e que a gestão, seja de pessoas, recursos financeiros, ou processos, se constitui no dia a dia (*on going*), interfere diretamente na dinâmica da organização e constrói uma administração desenvolvida na gestão do dia a dia (*on going*) do trabalho, do pensar, agir e aprender, considerando as relações interpessoais que permeiam as organizações, fazendo-as existirem socialmente (PAIM *et al.*, 2009; DUARTE e ALCADIPANI, 2016; SILVA *et al.*, 2020).

A aceitação das ideias sugeridas pelos funcionários torna-se fundamental para que os processos sejam redesenhados. Dessa forma, faz-se necessário apoio por parte das instituições no sentido de propiciar uma estrutura organizacional flexível na qual haja a efetiva participação dos colaboradores. Nesse sentido, percebe-se que a análise e aperfeiçoamento de processos demanda que a organização seja mais flexível na medida em que necessita adotar uma postura de envolvimento das pessoas. Desse modo, é possível que a organização se prepare para alterações ambientais e seja orientada para a inovação (OLIVEIRA e GROHMANN, 2016).

Nesse contexto, a evolução e a difusão da gestão de processos traz a perspectiva das organizações como um conjunto de processos internos e externos que devem ser entendidos e mapeados, de modo que as tarefas não sejam definidas segundo a função dos departamentos organizacionais, mas, sim, de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor agregado à organização e aos produtos/serviços oferecidos. Assim, a racionalização contemporânea do trabalho passa a interpretar as atividades organizacionais de maneira ampla e transfuncional, de forma que um processo pode cruzar departamentos e solicitar diferentes serviços (OLIVEIRA e GROHMANN, 2016).

As empresas devem exercer seus negócios com uma quantidade mínima de erros possível e se aprimorando sempre que isso puder ser realizável. O BPM possibilita a busca pela qualidade do que é ofertado aos clientes, além de promover sucessivas melhorias. Deste modo, a gestão de processos de negócios coopera para o aumento da competitividade e, por consequência, o da lucratividade, sendo essa a aspiração das organizações contemporâneas (LOBO, CONCEIÇÃO e OLIVEIRA, 2018; PASCOAL e AIRES, 2020).

Diversas organizações alteram seus processos no decorrer do tempo. Algumas visam apenas aprimorar os controles e outras, em minoria, efetivamente racionalizam os

procedimentos organizacionais. Uma grande parcela das organizações permanece sem melhorias e sem envolvimento dos colaboradores na simplificação de suas atividades. O motivo não se resume ao desinteresse dos trabalhadores, mas ao fato de que não são oferecidas oportunidades de decidir acerca de uma conduta melhor, de novos processos que venham a melhorar o desempenho de ambos, colaboradores e organização (OLIVEIRA e GROHMANN, 2016).

A gestão de processos possui fatores críticos para sua implantação, como: apoio da alta direção; estratégias para tratar a gestão de mudanças; capacitação de funcionários; cultura de padronização de processos; alinhamento e investimento em tecnologia de informação; projetos de processo com início e fim; estrutura de orientação por processos bem definida, de maneira clara e objetiva; registrar e divulgar os benefícios e agregação de valor alcançados e o alinhamento estratégico obtido (CASTELLANELLI, 2016).

Segundo este autor, isso gera participação mais ativa dos funcionários, favorecendo a motivação, propiciando uma harmonia organizacional e possibilitando a participação em capacitações. Há coordenação e integração do trabalho entre as diversas áreas funcionais, provendo uma visão sistêmica das atividades. Eliminação de redundâncias e atividades duplicadas, permitindo limitar os desperdícios e prevenir a ocorrência de erros, melhorando o uso de recursos disponíveis. Promove a antecipação e controle das mudanças, agilizando a adaptação ou intervenção futura. Habilita a organização a entender a cadeia de valor e ter seu foco direcionado aos clientes internos e externos, impulsionando positivamente a imagem da organização.

Os estudos recentes desenvolvidos com a abordagem da gestão de processos se preocuparam em pontuar como interação entre os departamentos organizacionais impactam na autonomia que a estrutura das organizações apresenta (WIEDNER e MANTERE, 2019), ao mesmo tempo em que a presença da organização num ambiente externo dinâmico, pode promover a estabilidade organizacional através da melhoria contínua dos processos e diretrizes estratégicas deliberadas (ZHANG, BHUIYAN e KONG, 2018).

2.3.1 Aplicação na Administração Pública

As organizações públicas vêm, nas últimas décadas, buscando mecanismos para dinamizar a sua gestão, buscando aumentar os níveis de eficiência, eficácia e efetividade para proporcionar serviços de melhor qualidade e assim atender às demandas da sociedade,

equacionando as divergências que há entre a qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas e as necessidades e/ou anseios da sociedade (SANTOS e LUZ, 2020).

Os gestores e servidores públicos que aceitaram transformar as antigas estruturas burocráticas, o departamentalismo e o corporativismo implantando políticas e metodologias que viabilizem uma administração moderna voltada, que atenda aos interesses dos cidadãos, encontraram uma oportunidade para reavivar as suas convicções e reforçar as suas posições com a era da informação e com o uso das novas tecnologias (PAIVA *et al.*, 2017).

Para obter maior desempenho, a Administração Pública foi buscar nos modelos de administração que estavam sendo desenvolvidos e implantados na iniciativa privada. A busca pela eficiência teria como consequência o desmembramento de várias características do modelo burocrático, como a eliminação de processos desnecessários, formalidades que não agregassem valor às organizações e os mecanismos de controles em excesso (CORCINO *et al.*, 2019).

O trabalho de Krukowski e Raczunska (2019) ressaltou que a avaliação dos processos organizacionais, no contexto da Administração Pública, pode ser demonstrada pelo número de processos gerenciados pela organização; pelo envolvimento de funcionários e gestores no desempenho de atividades relacionadas ao gerenciamento de processos; e pelo uso de ferramentas de gestão de processos.

A Administração Pública eficiente é aquela que é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas em um regime de igualdade dos usuários. A qualidade, nesse contexto, passa a significar satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, supondo ainda a redução dos custos e a melhora permanente dos processos, de acordo com as exigências da sociedade (MORAES e ALVES FILHO, 2017).

A administração pública encontra na implantação de programas de gestão algumas barreiras, como: a não utilização ou utilização de muitos métodos desordenados, falta de padronização, falta de alinhamento da iniciativa com a estratégia, resistência à mudança e falta de comprometimento e integração. Assim, o conhecimento destas variáveis e a consequente identificação de possíveis barreiras permitem ou fornecem subsídios às organizações com vistas à eliminação (MELO e MONTEIRO, 2020).

Tradicionalmente, a estruturação de entidades públicas brasileiras é departamentalizada e burocrática, cenário propício para o pouco controle das atividades e para redução da eficiência e eficácia de seus serviços. Logo, essas são instituições complexas, que passam por constantes pressões para que sua administração atenda às necessidades da sociedade, que demanda qualidade e transparência nos seus serviços (PASCOAL e AIRES, 2020).

O gerenciamento de processos no setor público ainda é relativamente recente e pouco se conhece sobre a dinâmica da gestão de processos e os resultados provenientes. Além disso, a implantação da ferramenta tem sido um grande desafio, tendo em vista que muitas das iniciativas de gestão de processos falham nas organizações durante a implementação, sobretudo no âmbito do setor público, uma vez que esse setor possui características diferentes da administração de empresas privadas (SYED *et al.*, 2018).

O gerenciamento de processos organizacionais, além da redefinição dos processos de trabalho, possibilita a reorganização da estrutura de papéis e relacionamentos presentes na organização (ABPMP, 2013), assim como o estabelecimento de governança e responsáveis pelos processos de negócios em níveis de gestão estratégica, tática e operacional. No setor público, essa característica pode ser expressa pelas relações entre os gestores das áreas e demais servidores envolvidos em um processo (PAZ, BERMEJO e SILVA, 2020).

Ressalta-se que este estudo se justifica pela crescente implantação da gestão de processos no setor público em busca de melhorias nos processos de trabalho para alcançar maior efetividade na oferta de serviços à população e, especialmente ao Poder Judiciário, isso é mais evidente, diante dos desafios para proporcionar uma justiça mais eficiente (SOUSA e GUIMARAES, 2017).

2.3.2 O Advento do GESPÚBLICA

Dentro desse contexto surge, em 23 de fevereiro de 2005, por meio do Decreto nº 5.378/05, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Pode ser entendido como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, essencialmente público, orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, contemporâneo e alinhado ao estado da arte da gestão, voltado para a disposição de resultados para a sociedade, com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum (COSTA e MOREIRA, 2018; SANTOS e LUZ, 2020). Dessa forma, tal iniciativa pode evitar desperdícios e tornar a administração mais transparente, assim como definir e identificar competências e responsabilidades (MELO e MONTEIRO, 2020).

O GESPÚBLICA foi criado com o propósito de apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos. Neste modelo, a gestão de processos é um mecanismo para identificar, representar, minimizar riscos e implementar

processos de negócios dentro e entre organizações. A excelência da gestão pública será alcançada com a aplicação de protocolos e/ou processos que visem à otimização do trabalho, equidade da distribuição de tarefas e celeridade para atendimentos ao cliente/cidadão (MELO e MONTEIRO, 2020).

Desde 2005, com a criação do GESPÚBLICA, o governo federal brasileiro ratifica a necessidade de ações de melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e aumento da competitividade do país. Nesse sentido, uma das vertentes de ações adotadas tem sido a melhoria dos processos e normas, através da simplificação dos mesmos. Salienta-se que, além do desenvolvimento dessas ações nas diferentes instituições públicas, espera-se que o conhecimento seja multiplicado e que os servidores sejam capacitados (PAIVA *et al.*, 2017).

Os principais objetivos do GESPÚBLICA são: 1) melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; 2) aumento da competitividade do país; 3) formular e implementar medidas integradas de transformação da gestão; 4) promover resultados; 5) aplicar instrumentos de abordagens gerenciais (CORCINO *et al.*, 2019).

Em seu Modelo de Excelência em Gestão (MEGP), o GESPÚBLICA define parâmetros para todo órgão público que pretenda adotar seus objetivos alicerçados em fundamentos da administração contemporânea, seguindo também os fatores do pensamento sistêmico, aprendizagem organizacional, cultura da inovação, orientação por processos de comprometimento com as pessoas (CORCINO *et al.*, 2019).

A excelência da gestão pública pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de forma a cumprir as finalidades do órgão ou entidade. Inclui as adequadas estruturação e alocação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão; os padrões remuneratórios e a alocação interna (BRASIL, 2014; CORCINO *et al.*, 2019).

De acordo com o Modelo de Excelência em Gestão Pública, a gestão pública de excelência exige processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, a partir da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis, nos requisitos dos públicos alvo e nas possibilidades e limitações jurídico-legais. O monitoramento e o controle dos processos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional (Brasil, 2014).

O MEGP é a referência para as organizações públicas que aderem ao GESPÚBLICA, ele contém suas diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e

resultados) e suas técnicas e tecnologias como, por exemplo: a Carta de serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos, o Guia 'd' Simplificação Administrativa e o Instrumento de Avaliação da Gestão. Nesse sentido o guia de simplificação de processos administrativos, do GESPÚBLICA, foi elaborado com a finalidade de auxiliar as organizações públicas interessadas em simplificar seus processos e normas, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços, é uma ferramenta de trabalho prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais. O guia está organizado em quatro grandes etapas: Planejamento da Simplificação, Mapeamento do Processo, Análise e Melhoria dos Processos e Implementação das Melhorias. O MEGP é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância nas ações executadas (MORAES e ALVES FILHO, 2017; COSTA e MOREIRA, 2018; SANTOS e LUZ, 2020).

O GESPÚBLICA, em um de seus pilares (a gestão por processos), surge como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, na qual realiza a análise e a melhoria de processos dentro das instituições públicas. Foi elaborado com a finalidade de auxiliar as organizações em simplificar seus processos e normas, e com isso eliminar exigências de rotina que geram fluxos desconexos e não agregam valor ao serviço prestado à sociedade. Esse documento engloba em seu conteúdo as etapas para a realização desse método que são: o planejamento da simplificação, o mapeamento do processo, a análise e melhoria dos processos, e a implementação das melhorias (CASTELLANELLI, 2016).

No MEGP os processos são definidos de maneira aderente como um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que objetiva transformar insumos em serviços/produtos que possuam valor agregado. Além disso, o GESPÚBLICA, em diálogo com a abordagem BPM, preconiza uma atuação estatal orientada por processos, ou seja, com visão holística e integrada das áreas funcionais do ente público, independente de visão hierárquica, que permitam a efetivação de seus resultados (OLIVEIRA e GROHMANN, 2016).

Foram identificados 12 fatores críticos de sucesso específicos no setor público para a implementação de BPM, tais como: metodologia estruturada de implantação; burocracia e cultura do setor público; treinamento da equipe de processos; atuação de um patrocinador executivo; pessoas e *empowerment*; composição da equipe de processos formada por pessoal interno; histórico de falhas em projetos realizados por consultorias; legislação atual dificultando na mudança nos processos; clientes BPM com experiência baixa em ferramentas de TI; integração entre organizações do setor público; rotatividade de pessoal terceirizado;

descontinuidade dos projetos por causa da troca de governo e eleições (RAMOS, MONTEZANO e SILVA, 2019).

Quadro 7 - Dificuldades à implementação de BPM no setor público

Referência	Dificuldades
Costa e Moreira (2018)	Falta de comunicação Falta de pessoal na instituição Falta de ferramenta de avaliação dos processos
Paiva et al. (2017)	Burocracia e cultura organizacional Falta de percepção de ganhos da gestão de processos em experiências de projetos anteriores Barreiras legais Descontinuidade devido a mudanças de gestão Burocracia e cultura organizacional Histórico de falhas em projetos de melhorias realizados por consultorias
Alves, Valença e Santana (2014)	Legislação atual Clientes de BPM com pouca experiência em ferramentas de TI Pouca integração entre as organizações do setor público Rotatividade de pessoal Descontinuidade dos projetos motivados pelas trocas de governo

Fonte: Elaborado a partir de Costa e Moreira (2018), Paiva et al. (2017) e Alves, Valença e Santana (2014).

2.3.4 Aplicação na Gestão de Recursos Humanos

A gestão do trabalho e a gestão das pessoas de uma organização não podem ser gerenciadas de forma separada, visto que ambas buscam por um mesmo objetivo: atingir o desempenho definido anteriormente. Assim, uma prática de gestão da qualidade que não estiver alinhada com a gestão das pessoas da organização não será bem-sucedida e não atingirá o impacto desejado, pois a padronização do desempenho e a gestão do trabalho não estarão sincronizados (MORAES e GRANDE, 2018).

Estes autores afirmam que uma organização que realiza uma gestão adequada de seus recursos humanos tem um impacto positivo no aperfeiçoamento de seus processos de negócio. O que a leva a atingir, conseqüentemente, melhores resultados. Ainda que, muitas vezes, os trabalhadores entendam que as mudanças são necessárias e surgem de forma contínua, há diversos tipos de resistências, visto que responsabilidades e processos, dentre outras características do trabalho, devem ser abandonadas, reconfiguradas e novamente adaptadas.

As políticas de GP precisam ser guiadas pela lógica de competências desenvolvidas em conformidade com os requisitos dos processos de negócios. Assim, elas fornecem ferramentas para capturar e comunicar a visão estratégica e os objetivos da organização em termos claros

que podem ser mais facilmente entendidos e executados pelos colaboradores (DEMO, FERNANDES e FOGAÇA, 2017).

Para tanto, torna-se necessário rever seus processos e sistemas, adotando uma nova responsabilidade estratégica, com foco no desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais, a fim de garantir a melhoria de desempenho de modo sustentável. Assim, a partir das ações de ARH, as organizações corporativas buscam diminuir a incidência de conflitos, aumentar a produtividade e atender aos objetivos de otimização do desempenho organizacional (CINTRA *et al.*, 2017).

Geralmente avaliado com relação às atividades operacionais que desempenha, o RH apresenta dificuldades em desenvolver o salto qualitativo necessário a um desempenho efetivamente estratégico (MATOSO, CORAIOLA e ROGLIO, 2016).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para que os objetivos propostos por este trabalho pudessem ser atingidos.

Para Lakatos e Marconi (2017), pesquisa consiste no percurso para entender a realidade ou para desvendar verdades parciais, ao passo que segue um processo formal, a partir do método de pensamento reflexivo, e necessita de um tratamento científico.

3.1 Fundamentação

Este estudo foi desenvolvido, em relação à natureza, como uma pesquisa aplicada, quanto aos objetivos, como exploratório, quanto a sua abordagem, como qualitativa, e o método de estudo de caso revelou-se como mais apropriado para a condução deste trabalho.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é justamente um questionamento empírico para compreensão de um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, aplicável exatamente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão plenamente esclarecidos e nos quais são usadas múltiplas fontes de evidência. Em geral, o estudo de caso analisa fenômenos contemporâneos, inseridos na vida real, utilizado em diversas pesquisas de administração pública, estudos organizacionais e gerenciais, devendo ser profundo, bem delimitado, particular e ainda interpretar e retratar a realidade.

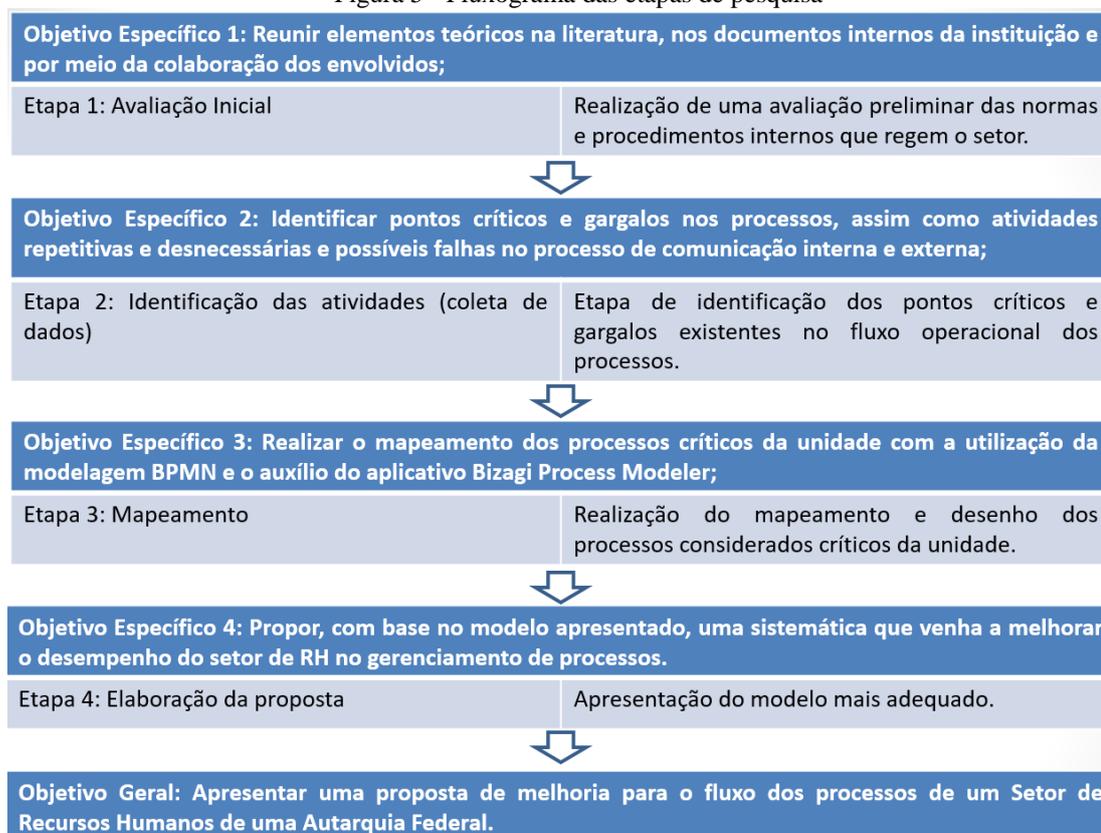
3.2 Procedimentos

Quanto aos procedimentos da pesquisa, foi analisado o fluxo dos processos deste setor de RH com base nas seguintes etapas:

- a) Avaliação preliminar;
- b) Identificação dos pontos críticos e gargalos dos processos;
- c) Realização de mapeamento e modelagem; e
- d) Elaboração de proposta de melhoria.

Os procedimentos do estudo seguirão de acordo com o fluxograma apresentado na Figura 5:

Figura 5 - Fluxograma das etapas de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

3.3 Métodos para Coleta de Dados

Foi realizado um levantamento bibliográfico, por meio de artigos científicos, dissertações, teses e livros, priorizando materiais recentes, cuja filtragem deu preferência aos trabalhos publicados no intervalo entre os anos de 2016 e 2020, em sua maioria de língua portuguesa, com alguns publicados na língua inglesa, onde a base de dados utilizada foram principalmente os periódicos da CAPES e o Google Acadêmico.

As palavras-chave utilizadas na pesquisa foram: Gestão de Processos, Mapeamento, Administração Pública, Recursos Humanos e BPM. Também foram utilizados outros trabalhos fora desses parâmetros com a finalidade de melhorar a compreensão dos assuntos abordados na pesquisa.

Em relação à pesquisa documental, buscou-se informações em documentos e normas do setor de RH da autarquia em estudo que pudessem esclarecer os fluxos e procedimentos administrativos e servissem de subsídio para a modelagem e a proposta de melhoria a ser

apresentada. Essas informações são imprescindíveis para o levantamento de dados da situação atual. Jung (2010) observa que a pesquisa documental é uma tipologia de estudo que tem por base a análise e coleta de dados em bibliografias não publicáveis, ou seja, fontes bibliográficas primárias de acesso restrito.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Com base nas informações extraídas por meio da pesquisa bibliográfica e documental, foi realizada a aplicação de questionário aos envolvidos nos processos administrativos com o objetivo de obter o desenho do fluxo dos processos dentro da unidade e a sua interação com as outras unidades da autarquia.

Também foi realizada, por meio da técnica do *Brainstorming* (tempestade de ideias) uma análise da percepção que os envolvidos têm em relação aos gargalos e etapas mais desgastantes do ponto de vista da eficiência operacional no âmbito administrativo e que poderiam servir de ponto de partida para a criação de um modelo de fluxo mais fácil de ser compreendido e utilizado.

Esses dados propiciaram a modelagem de alguns processos na unidade, que serviram de ensaio para se diagnosticar os pontos críticos que permitirão a elaboração de um plano de ação para bloquear os gargalos que dificultam a eficiência dos processos.

Para a realização dessa análise, e visto que não havia processo mapeado ou desenhado que possibilitasse a visualização dos cenários *AS-IS* e *TO-BE*, tomou-se como referência os modelos desenhados especificamente para este estudo. O primeiro cenário, denominado *AS-IS*, representa como o processo é operacionalizado no momento da pesquisa. O segundo cenário, denominado *TO-BE*, representa um cenário ideal, desenhado a partir das informações extraídas dos processos que tramitavam no setor de RH, com o auxílio do aplicativo *Bizagi Process Modeler*.

Importante ressaltar que o simples fato de realizar a modelagem dos processos, já significou, tanto do ponto de vista quantitativo, quanto qualitativo, uma fundamental melhoria na percepção operacional dos agentes envolvidos, pois foi possível a constatação do tempo que se gastava com a tramitação dos processos sem o desenho e o conhecimento do fluxo.

Importante ressaltar também, que a colaboração dos envolvidos foi imprescindível para a obtenção de um retrato mais fiel do fluxo de processos, das etapas que devem ser percorridas e quais setores devem colaborar nessa tramitação.

A técnica de análise de conteúdo é, segundo Vergara (2010), essencial para a análise dos dados, visto ser qualificada como uma técnica que identifica o que está sendo apresentado a respeito de determinado tema em uma abordagem qualitativa. Esta técnica pode ser utilizada tanto para fins exploratórios como também para fins de verificação, demonstrando se as hipóteses preestabelecidas foram confirmadas ou não, sendo que a interpretação fica a critério do pesquisador.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos nesta pesquisa, iniciando com uma análise dos dados encontrados por meio das respostas ao questionário aplicado aos envolvidos, conforme modelo apresentado no Anexo A, mostrando, na sequência, os modelos criados com a utilização do aplicativo *Bizagi Process Modeler*, seguido dos tópicos Proposta de Melhoria, Vantagens para o Setor de RH e Possíveis Dificuldades.

4.1 Análise dos Questionários

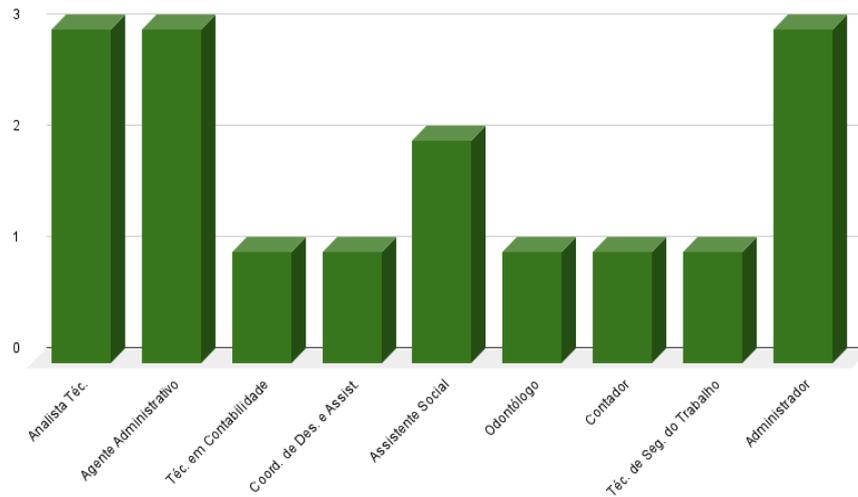
Observando a necessidade de padronizar os processos, aproveitando todo o conhecimento e experiência acumulados pelos servidores e considerando o grande número de atividades desenvolvidas no Setor de Recursos Humanos, a proposta desta pesquisa foi utilizar essas ferramentas para mapear alguns dos processos mais complexos dessa unidade com base na opinião da equipe.

Importante salientar que o foco principal era encontrar mecanismos que possibilitassem um modelo de fluxo e gerenciamento capaz de evitar as diversas versões até então existentes, podendo servir de base para a facilitação das atividades e consequentemente a melhoria do desempenho organizacional.

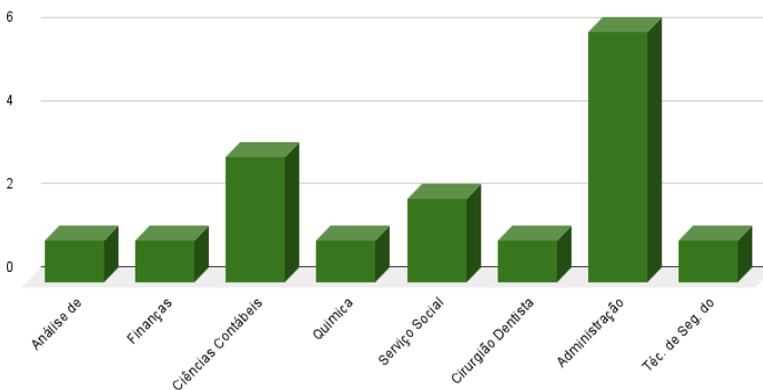
Na primeira fase da pesquisa foi realizada a coleta de dados por meio da aplicação dos questionários elaborados com o objetivo de conhecer a visão dos operadores dos processos. O setor de RH desta autarquia possui um quadro formado por servidores de vários cargos como: Administrador, Assistente Social, Odontólogo, Contador, Analista, Técnico em Segurança do Trabalho, Técnico em Contabilidade, Agente Administrativo e dois Coordenadores de equipe.

Na Figura 6, é possível verificar a diversidade de cargos e formações dos servidores que responderam aos questionários, como também a diferença no tempo de trabalho no setor de Recursos Humanos da autarquia em análise:

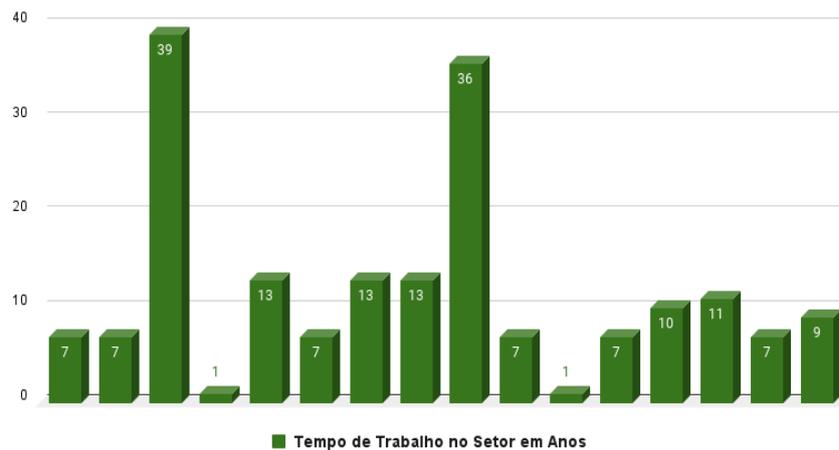
Figura 6 – Respondentes por Cargo (a), Formação (b) e Tempo no Setor de RH (c)



Respondente por Cargo



Respondente por Formação Acadêmica



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Na Figura 6 (a), é possível perceber que o setor de RH possui uma diversidade de cargos, a maioria de nível superior, e nenhum cargo voltado para a área de recursos humanos ou gestão de pessoas.

Na Figura 6 (b), aparece a formação acadêmica dos servidores, superior e técnico, e na Figura 6 (c), o tempo de trabalho de cada respondente em anos.

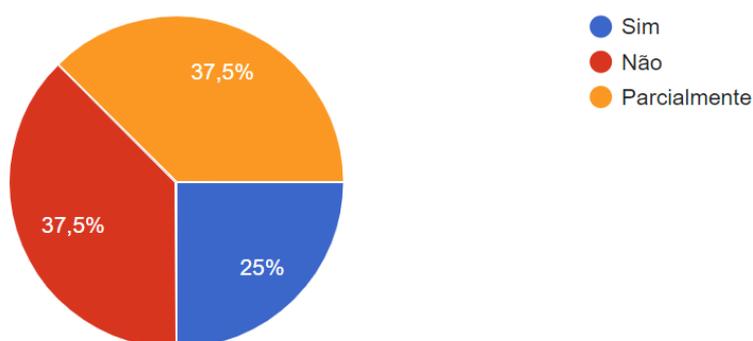
Algumas perguntas do questionário tinham o intuito de perceber se os servidores e colaboradores do setor de RH em questão possuíam algum conhecimento acerca do tema “gestão e mapeamento de processos” e se as condições de trabalho eram propícias para a implantação de tal atividade.

Conforme a Figura 7, é possível perceber que os servidores divergiram em relação à quantidade de servidores lotados e a sua capacidade em atender as demandas:

Figura 7 – Sobre o quadro de servidores

Informações do setor: o quadro de servidores é suficiente?

16 respostas



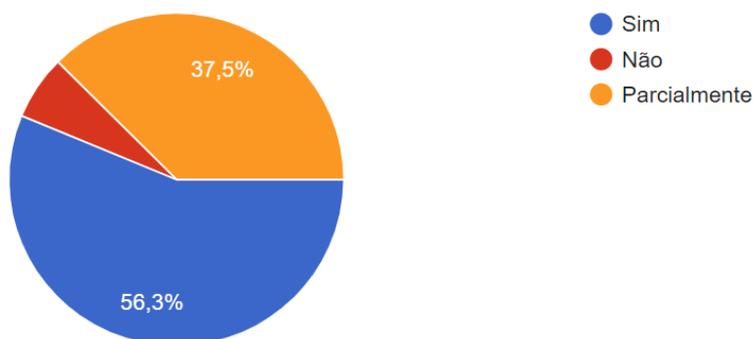
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Sobre os recursos tecnológicos disponíveis, a maioria dos respondentes se posicionou informando que atendem plenamente às demandas da unidade, conforme Figura 8:

Figura 8 – Sobre os recursos tecnológicos

Informações do setor: Os recursos tecnológicos atendem?

16 respostas



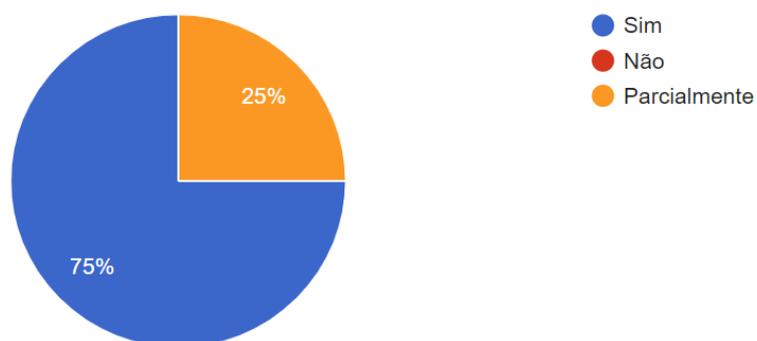
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Em relação ao acesso aos documentos passíveis de consulta, a maioria dos servidores afirmou encontrar facilidade no acesso e manuseio dos documentos utilizados na operacionalização dos processos, conforme Figura 9:

Figura 9 – Sobre o acesso aos documentos

Informações do setor: O acesso aos documentos é facilitado?

16 respostas



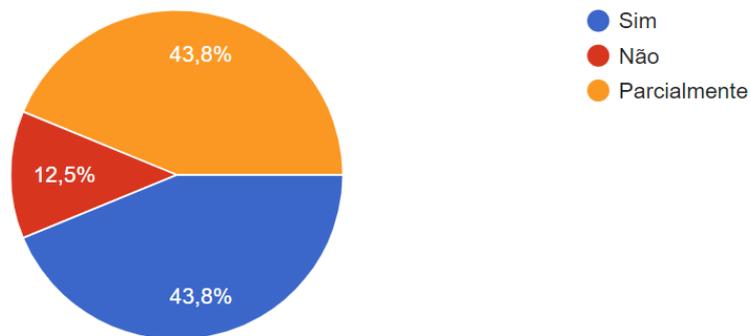
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Na Figura 10, foi percebido que menos da metade dos servidores possuem pleno conhecimento acerca de gerenciamento ou gestão de processos e cerca de 12,5% não conhecia sobre o assunto:

Figura 10 – Sobre o conhecimento em gestão de processos

Possui algum conhecimento sobre gerenciamento ou gestão de processos?

16 respostas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

E todos os servidores concordaram que o mapeamento dos processos é de suma importância para o bom funcionamento da unidade, conforme Figura 11:

Figura 11 – Sobre o mapeamento de processos

Acha necessário o mapeamento de processos?

16 respostas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Por meio das respostas foi possível inferir que, apesar de não serem utilizadas no setor de RH, todos os respondentes se declararam favoráveis a utilização da gestão e do mapeamento de processos, e que esse fato pode representar um avanço significativo, no ganho de tempo e no incremento da eficiência organizacional.

Um ponto positivo destacado pelos servidores em suas respostas, foi a importância do mapeamento de processos para a visualização do fluxo e a execução das atividades. A expectativa maior seria quanto a redução significativa dos erros e, por consequência, a dinamização desses processos.

Foi percebida uma divisão de opiniões acerca do apoio recebido da gestão do setor de RH em relação ao quantitativo de indivíduos do quadro e quanto à utilização dos recursos tecnológicos utilizados pelos servidores.

Apesar de não haver uma política de padronização dos procedimentos por meio de criação e atualização de instruções de trabalho, foi declarado pelos respondentes que tais medidas seriam importantes para o gerenciamento dos processos, para a unicidade do entendimento e aplicação da legislação de pessoal.

Outro ponto positivo extraído das respostas foi a facilitação do conhecimento do fluxograma para os novos servidores, que passariam a utilizar as ferramentas, obtendo a informação de forma mais transparente sem a participação de intermediários para vender as suas ideias e sua visão do funcionamento dos processos.

Cada respondente classificou como crítico aqueles processos relacionados à sua área de atuação, ocorrendo poucas opiniões parecidas, o que demonstrou que o problema não estava em processos específicos, mas na forma que os processos são gerenciados com a ausência de mapeamentos e de identificação dos gargalos.

Com base nas opiniões expostas e após uma cuidadosa verificação nos processos que tramitaram no Sistema Eletrônico de Informações – SEI!, foram selecionados três processos de tipos diferentes para o mapeamento, cuja análise servirá de base para a identificação dos gargalos e dos pontos críticos.

Os processos de Aposentadoria, Licença para Capacitação e Afastamento para Pós-Graduação *Stricto Sensu* apresentaram um volume considerável de devolução ao requerente, ou ao setor anterior e de retificação de documentos, o que demandava um relativo aumento no tempo de tramitação desses processos.

Como esses processos não possuíam a modelagem do seu fluxo, foi necessário que essa atividade fosse realizada seguindo o percurso demonstrado em outros de mesmo tipo, até que se achasse o desenho que representasse fielmente o que se pretendia atingir no atendimento de cada demanda e fosse validado pelos agentes responsáveis por cada processo.

Após a escolha dos processos que serviriam de base para este estudo, foi iniciada a modelagem com a utilização da notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) por ser de fácil entendimento e de fácil execução, com capacidade de trabalhar com processos de qualquer complexidade.

O aplicativo *Bizagi Process Modeler* possui suporte à notação BPMN e pode ser baixado de forma gratuita, além de ser disponibilizado em português. Também possui uma interface intuitiva e permite a publicação em Word, PDF, Excel, Web e Wiki.

A utilização desta ferramenta possibilitou a documentação de todo o fluxo de cada processo, gerando um relatório a ser utilizado como instrução de trabalho ou base para a replicação dessa atividade, se for do interesse dos gestores da unidade.

4.2 Modelos Apresentados

Havia a necessidade de unificar as diversas formas de operacionalização do fluxo de cada processo, pois se fosse criado um modelo a partir do que estava apresentado, o resultado seria: vários desenhos para processos com o mesmo objetivo, gerando confusão na hora de aplicar a modelagem.

Após a aplicação dos questionários e a coleta das informações disponíveis nos processos do sistema SEI!, foi possível simular um fluxo, onde cada etapa foi descrita e o responsável por aquela atividade foi apresentada, já com as devidas correções evitando retornos à etapa já executada.

Foi encontrada a melhor sequência de etapas (cenário ideal – TO BE), evitando retrabalhos e possíveis devoluções ao responsável anterior, com a descrição da sequência do fluxo e o seu posterior desenho, para uma compreensão mais ampla da informação, dos processos de Afastamento para Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Licença para Capacitação e Aposentadoria.

4.2.1 Processo de Afastamento para Pós-Graduação *Stricto Sensu*

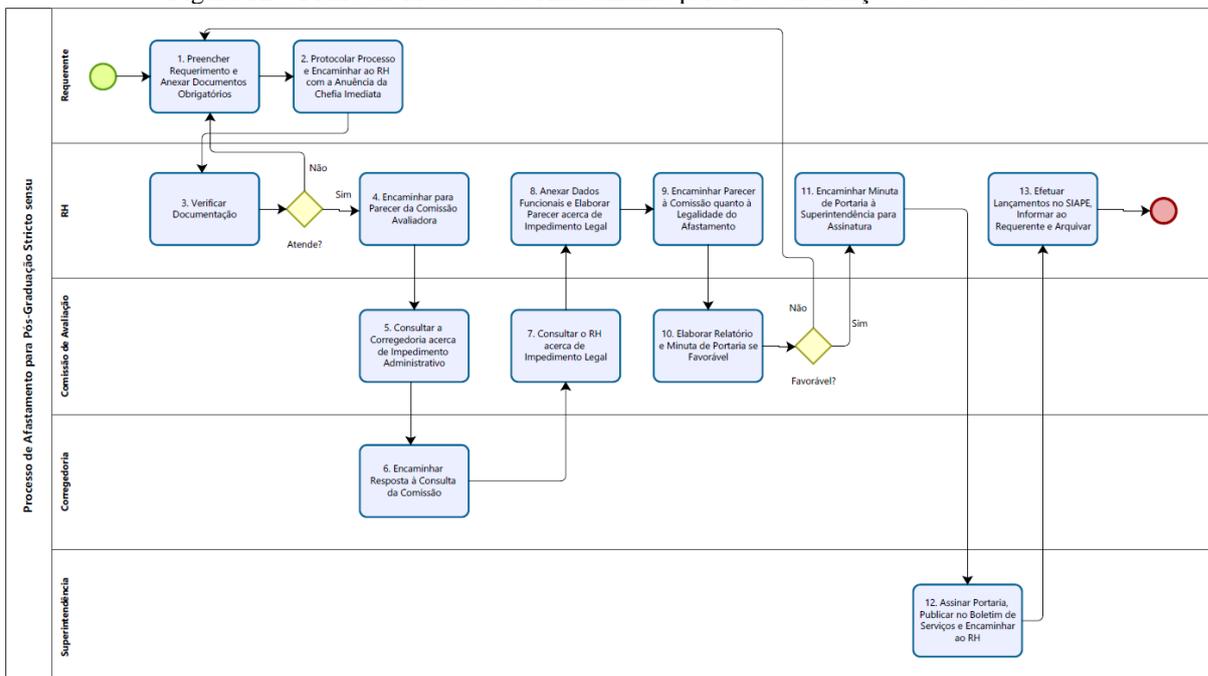
Com base nas informações extraídas dos processos que tratam de Afastamento para Pós-Graduação *Stricto Sensu*, que tramitaram no setor de Recursos Humanos, foi possível desenhar um fluxo que atendesse a todas as etapas de tramitação, desde o início até o seu arquivamento. A definição, descrição e o fluxograma estão representados no Quadro 8 e na Figura 12:

Quadro 8 – Processo de Afastamento para Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

DEFINIÇÃO
É o processo em que o servidor solicita afastamento para cursar mestrado ou doutorado em cidade diversa de sua cidade de lotação, sem prejuízo da remuneração.
DESCRIÇÃO
O requerente inicia processo anexando os documentos obrigatórios. O RH verifica se a documentação está correta e encaminha para a Comissão Avaliadora. A Comissão Avaliadora efetua consulta a Corregedoria quanto a existência de impedimento. A Comissão Avaliadora efetua consulta ao RH quanto a legalidade do ato. Em seguida elabora parecer e minuta de portaria encaminhando ao RH para apreciação da Superintendência. A Superintendência encaminha portaria para publicação. Após a publicação o RH efetua os lançamentos no sistema SIAPE e arquia o processo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Figura 12 – Fluxo do Processo de Afastamento para Pós-Graduação *Stricto Sensu*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

4.2.2 Processo de Licença para Capacitação

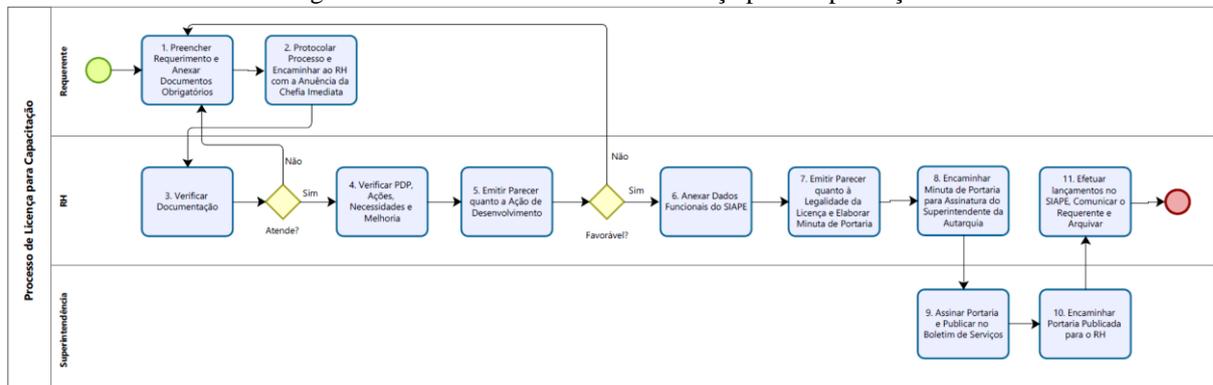
Para a modelagem do fluxo do processo de licença para capacitação, os processos que tratam dessa atividade apresentaram a base, que foi resumida, e após a exclusão das etapas repetitivas, foi criado o fluxo detalhado, desde o início até o seu arquivamento, e mostradas a definição e a descrição no Quadro 9 e na Figura 13:

Quadro 9 – Processo de Licença para Capacitação.

DEFINIÇÃO
É o processo em que o servidor solicita afastamento para capacitação profissional por até três meses, mantendo a remuneração.
DESCRIÇÃO
O requerente inicia processo anexando os documentos obrigatórios. O RH verifica se a documentação está correta, emite parecer quanto a ação de desenvolvimento, anexa documentos funcionais e emite parecer quanto a legalidade do ato e elabora minuta de portaria a ser encaminhada ao Superintendente. O Superintendente encaminha portaria para publicação. O RH efetua os lançamentos no sistema SIAPE e arquivava o processo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Figura 13 – Fluxo do Processo de Licença para Capacitação.



Powered by
bizagi
Moziller

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

4.2.3 Processo de Aposentadoria

Com a mesma estratégia foi desenhado o fluxo do processo de aposentadoria, com base nos processos dessa atividade existentes nos arquivos do setor de Recursos Humanos, e

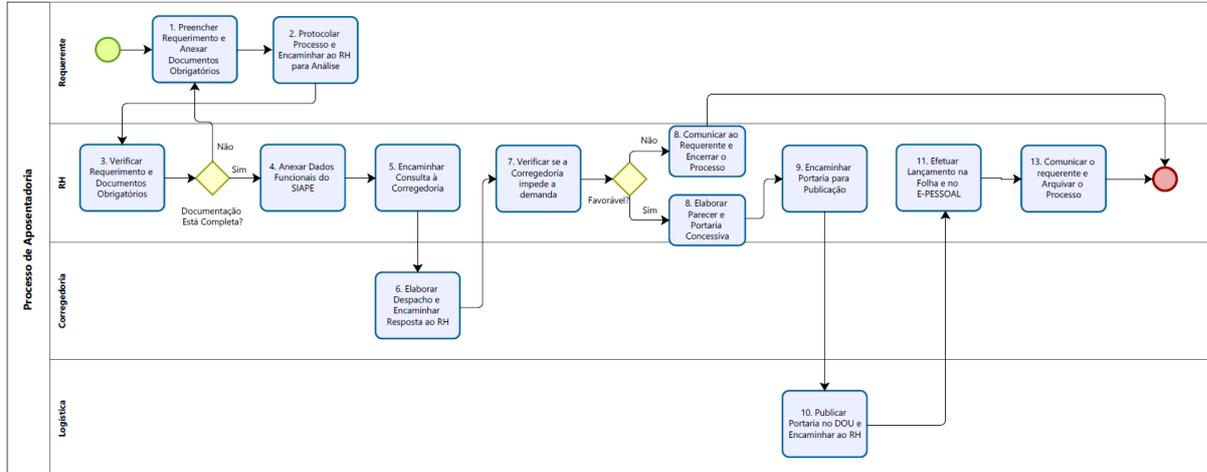
apresentadas as suas etapas desde o início até o arquivamento, excluindo os pontos críticos, conforme Quadro 10 e a Figura 14:

Quadro 10 – Processo de Aposentadoria.

DEFINIÇÃO
É o processo em que o servidor solicita a aposentação, após cumprir os requisitos mínimos exigidos pela norma legal.
DESCRIÇÃO
O requerente inicia processo anexando os documentos obrigatórios. O RH verifica se a documentação está correta, anexa dados funcionais e encaminha consulta à Corregedoria quanto à existência de impedimento. O RH elabora parecer quanto à legalidade do ato, emite declaração e portaria concessiva a ser publicada pelo setor de logística. O setor de RH manifesta parecer quanto à legalidade do ato e elabora minuta de portaria a ser encaminhada ao Superintendente. O Superintendente encaminha portaria para publicação. O RH efetua os lançamentos no sistema SIAPE e arquiva o processo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Figura 14 - Fluxo do Processo de Aposentadoria.



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

4.3 Considerações sobre os Modelos Apresentados

Como nesse setor de RH não havia sido realizado o mapeamento dos processos, o foco não era “enxugar” o fluxo, mas criar uma padronização a ser seguida pelos agentes. A ausência do mapeamento acabava fazendo com que cada operador criasse o seu próprio itinerário,

deixando cada processo com desenhos diferenciados, o que atrapalhava o agente recém ingressado na hora de cumprir as etapas de uma determinada demanda.

Nessa pesquisa, no processo de identificação e modelagem do fluxo, foi percebido que, como não havia *check-list* dos documentos e formulários obrigatórios, alguns processos iniciavam com um simples requerimento, sem a intervenção de uma figura de filtragem. Posteriormente, no meio da tramitação, alguém identificava a ausência e fazia a devolução para o requerente.

Outro gargalo percebido foi a ausência da manifestação do chefe imediato em alguns processos que tratavam do afastamento do requerente do setor de trabalho. Em algum momento da tramitação era identificada tal falha e posteriormente encaminhada ao setor de origem para a devida correção.

O diagrama com o desenho final proposto, com a utilização da notação BPMN, apresentou de maneira clara como ficaria o fluxo das etapas de cada processo desde a origem, com a possibilidade de melhorias a partir da observação no decorrer do tempo, conforme forem aparecendo novos gargalos.

Com a utilização do Mapeamento de Processos foi possível conhecer as tarefas que fazem parte de cada etapa e como cada setor responsável atua em relação às demandas dos outros setores, utilizando o sequenciamento de etapas a serem atendidas a partir da solicitação dos setores responsáveis.

Durante o mapeamento e a modelagem dos três processos escolhidos como base para a realização dessa pesquisa, ficou perceptível que quando a tramitação envolve diversos setores a possibilidade de retrabalho é maior, pois o intercâmbio entre os setores não é algo rotineiro e geralmente ressalta a falta interação para agilizar a execução da tarefa.

Em síntese, foram identificadas muitas etapas de devolução para retificações ou para complementações de documentos ou informações obrigatórias e de correções de possíveis erros que causam atrasos no fluxo dos processos e dificultam o atendimento das demandas a cargo do setor de Recursos Humanos.

Citando como exemplo o Processo de Licença para Capacitação, praticamente toda a análise se desenvolve no setor de RH, fazendo com que o tempo de tramitação seja mais rápido e o desenho do fluxo se apresente sem correções ou devoluções ao requerente.

O Processo de Afastamento para Pós-Graduação, por percorrer outros setores, possui uma possibilidade maior de ocorrer retrabalhos e retificações, devido à ausência de um sistema que possibilite a troca de informações intersetoriais.

4.4 Proposta de Melhoria

Essa pesquisa permitiu a verificação da grande versatilidade do uso da notação BPMN na hora de modelar fluxo de processos e a utilização dessa ferramenta contribuiu na obtenção da clareza no desenho dos fluxos, mostrando aos servidores o percurso e a importância de cada ação, gerando referências que servirão de base para outras modelagens e para estudos futuros.

A utilização da modelagem dos processos vai possibilitar aos responsáveis uma melhor visualização de cada etapa e facilitar a padronização das atividades, melhorando a adaptação de novos agentes que forem adicionados aos quadros da instituição.

Um aspecto que necessita de melhoramento, e foi percebido nesse estudo, é a deficiente comunicação organizacional, visto ser indispensável para o bom ambiente de trabalho e possibilitar o intercâmbio de ideias e visões acerca dos procedimentos operacionais e da transparência nas ações. O fluxo das informações é imprescindível para o acompanhamento das etapas de cada processo, pois as etapas se interdependem.

Outro aspecto importante a ser salientado foi a percepção do papel de cada servidor, no fluxo do processo desde a criação passando pelos diversos setores e qual é a visão que os outros setores e operadores têm do seu trabalho para o atendimento das demandas da autarquia possibilitando o aumento da eficiência organizacional.

Outras melhorias possíveis foram notadas, como por exemplo: a padronização dos processos, possibilitando a eficiência na execução de cada etapa, proporcionando a diminuição de erros; a melhoria da estrutura do monitoramento e visibilidade operacional para a tomada de decisão; e o envolvimento das pessoas, considerado essencial para o desenvolvimento das ações, pois se sentem responsáveis diretas pela execução e pelos benefícios alcançados.

Algumas dificuldades foram apontadas pelos participantes da pesquisa, como: a falta de qualificação de pessoal, a insuficiência de quadro funcional, o grande número de atividades que dificulta a especialização dos servidores em relação ao domínio do assunto e a limitação de controle dos indicadores para a avaliação dos processos, visto que os processos são operacionalizados sem a preocupação dos aspectos qualitativos.

4.5 Vantagens para o Setor de RH

Espera-se que com a padronização dos processos e a melhoria na comunicação, este setor de RH possa, a partir de agora, desfrutar de aspectos vantajosos para a eficiência organizacional, como:

a) Transparência nas ações – com o compartilhamento das informações, a divulgação das responsabilidades e das atribuições de cada servidor, e a difusão da modelagem dos próprios processos.

b) Maior visibilidade do papel de cada servidor – a partir do momento em que o servidor público entende o porquê da existência das suas atividades e como elas interagem com os outros setores, ele passa a ter uma melhor visão da importância do seu trabalho para a organização e para a sociedade como um todo.

c) Gestão mais participativa – o incentivo à gestão participativa surge com o intuito de dirimir a cultura de centralização do poder de decisão, fornecendo aos servidores um sentimento maior de pertencimento à organização e contribuindo para o fortalecimento da identidade cultural.

d) Maior adaptação às mudanças organizacionais – à medida que os processos vão sendo melhorados em seu fluxo, observa-se a tendência natural de mudança organizacional devido à necessidade de adaptação do comportamento das pessoas mediante as novas diretrizes ou decisões referentes à operacionalização dos processos; fato que facilita a aceitabilidade da mudança e o amadurecimento da gestão (SANTANA, 2015).

4.6 Possíveis Dificuldades

Algumas instituições públicas possuem estruturas organizacionais bem mais engessadas que outras, principalmente quando comparadas com instituições do setor privado (PAIVA *et al.*, 2017); como resultado, acabam impregnadas em sua cultura com uma burocracia que ultrapassa em prioridade o verdadeiro objetivo da gestão.

A questão burocrática acaba gerando dificuldades na implantação de novas práticas no setor de trabalho e mesmo que se percebam positivas para o bom andamento das atividades, sempre serão encaradas como algo a ser combatido. Por este motivo, é provável que surjam várias dificuldades no momento da implantação da utilização de modelagem com BPM, como detalhado neste estudo.

A resistência às mudanças poderá ser percebida, visto que uma cultura já implantada é muito difícil de ser modificada ou removida. Caberá aos gestores vencerem essas barreiras organizacionais no decorrer do tempo. Será importante a alimentação dessa nova sistemática por meio de encontros periódicos, com o intuito de ressaltar a necessidade de mudança organizacional, enfatizando os benefícios da aplicação desse novo modelo gerencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi verificar de que forma o Gerenciamento e o Mapeamento de Processos podem ajudar o setor de RH de uma Autarquia Federal a melhorar o fluxo dos processos, evitando a incidência de erros e atrasos, que prejudicam a eficiência da Administração Pública no atendimento às demandas das suas unidades.

A pesquisa foi iniciada com a aplicação de questionários aos colaboradores do setor de RH, cujas respostas serviram de norte para o desenho dos diagramas referentes ao mapeamento dos processos considerados mais críticos por meio da utilização da notação BPMN e da ferramenta *Bizagi Process Modeler*, que se mostraram de fácil entendimento e utilização.

Essa ferramenta proporcionou a visualização de todas as etapas de um processo específico, criando uma visão ampla, facilitando a identificação de possíveis gargalos e das oportunidades de melhoria, sempre tomando como referência a percepção dos colaboradores e dos responsáveis por cada atividade.

Importante salientar que, devido ao grande número de processos, o trabalho foi direcionado a três processos específicos, com foco em construir um fluxo que pudesse ser replicado aos demais, a partir da percepção que os colaboradores tenham dessa nova dinâmica.

Espera-se que a utilização da gestão e mapeamento de processos seja multiplicada em outros setores dessa instituição, que possa gerar indicadores para mensuração dos resultados e que esses resultados correspondam com os objetivos organizacionais e que haja melhorias na eficiência e eficácia na prestação dos serviços com a uniformização e padronização das atividades.

5.1 Limitações da Pesquisa

Essa pesquisa foi realizada em um setor de RH de uma organização, portanto o seu resultado não deve ser generalizado, visto que o seu raio de ação se limita a criação de modelos sobre três processos escolhidos pelos agentes envolvidos e a percepção da realidade apresentada nesse ambiente específico. Os modelos foram validados por meio das opiniões dessas pessoas, sendo, portanto, subjetivas.

Apesar de atuar como modelador dos processos, atuando de forma colaborativa com os servidores responsáveis pelos processos que tramitam nessa unidade, a atuação do pesquisador pode ser vista como uma limitação, porém buscou-se o envolvimento e a participação de todos,

para a obtenção de modelos que pudessem ser refinados, objetivando alcançar versões imparciais, bem próximas da realidade.

5.2 Indicações para Pesquisas Futuras

A utilização da BPMN na modelagem de processos dentro de organizações do setor público, com o objetivo de alcançar a eficiência organizacional necessita de estudos mais aprofundados, com pesquisas comprobatórias e a utilização de indicadores mais claros que possam evidenciar a sua adaptabilidade a qualquer unidade de qualquer área da Administração Pública.

Como sugestão para trabalhos futuros sugere-se um estudo utilizando uma amostra mais representativa de todos os setores dessa autarquia, verificando a possibilidade de implantação de novos diagramas, redesenhando os processos atuais, com vista à identificação de similaridades e diferenças entre os diversos órgãos públicos.

Também pode ser realizado um estudo de caso comparando a aplicação do gerenciamento de processos com BPM em instituições do setor público e do setor privado, com o intuito de verificar as principais dificuldades e semelhanças apresentadas em cada caso.

Seria importante desenvolver um sistema de indicadores de fluxo, com a aplicação de critérios claros e precisos com o objetivo de diferenciar as atividades que agregam valor daquelas que não agregam e podem ser descartadas em um processo, ou seja, definir quando uma atividade será eliminada ou fundida com outra.

6 IMPACTOS ACADÊMICO, ECONÔMICO E SOCIAL

6.1 Impacto Acadêmico

Essa pesquisa teve a finalidade de sugerir melhorias no ambiente organizacional do setor de Recursos Humanos de uma autarquia federal, por meio da utilização de conceitos de Engenharia de Produção, aproximando a academia do setor público e contribuindo no gerenciamento de suas demandas. O resumo deste trabalho foi publicado por meio de artigo científico no *European Journal of Business and Management Research*, no endereço eletrônico: www.ejbmr.org, em julho/2022, e intitulado: *Management and Mapping of Processes: A Case Study in a Federal Autarchy*.

Esse estudo contribuiu de forma positiva, mesclando a teoria com a prática, utilizando a tecnologia com a utilização da BPMN e do aplicativo *Bizagi Process Modeler*. Demonstrou que as etapas de um processo podem ser facilmente desenhadas e, da mesma forma, facilmente captadas pelos agentes que farão a interpretação do modelo apresentado, mesmo que o receptor não possua familiaridade com o assunto.

Essa pesquisa gerou referências que podem ser utilizadas por outros setores dessa instituição, como também para outras instituições que tiverem interesse em produzir outras pesquisas ligadas a esse assunto. Esse tema possui uma multiplicidade de uso, pois pode ser utilizado tanto no setor público quanto no setor privado e em diversas áreas dentro das organizações.

6.2 Impacto Econômico

Este trabalho contribuiu economicamente ao apresentar propostas que podem melhorar o fluxo dos processos da unidade, evitando com isso o retrabalho e a repetição de etapas que acabariam ocupando por tempo maior que o necessário os recursos humanos e tecnológicos da unidade. O tempo que seria gasto na repetição de etapas ou em retrabalhos seriam melhor aproveitados na realização de outras atividades mais importantes.

A eficiência organizacional representa ganho de produtividade e melhora nos índices do ambiente organizacional, visto que todos os servidores estarão tomando conhecimento das atividades desempenhadas pelos demais, contribuindo para a transparência da gestão em relação ao trato com os seus subordinados. O setor público busca reduzir custos a todo momento e a

utilização de ferramentas que possibilitam a redução ou a eliminação de custos operacionais devem ser sempre considerados pela Administração Pública.

6.3 Impacto Social

Quanto aos impactos sociais, essa pesquisa foi importante para a autarquia em questão, pois contribuiu para que os servidores que trabalham no setor de Recursos Humanos pudessem tomar conhecimento de sua posição na organização em que estão inseridos, e que a participação de cada um é primordial para o alcance das metas institucionais.

Esse trabalho contribui para mostrar aos servidores demandantes desta autarquia, como se origina e como se processam as etapas no setor de Recursos Humanos, tomando conhecimento do que acontece com os seus pleitos.

A eficiência organizacional evita a perda de processos, a perda de tempo e a má utilização de recursos humanos e tecnológicos, que servem de empecilhos ao bom atendimento à sociedade e aos interessados.

REFERÊNCIAS

ALVES, C., VALENÇA, G., & SANTANA, A. F. **Understanding the factors that influence the adoption of BPM in two Brazilian public organizations.** In Alves, C.;Valença, G.; Santana, A.F. Enterprise, Business-Process and Information Systems Modeling (pp. 272-286). Berlin: Springer, 2014.

ABPMP - Association of Bussiness Process Management Professionals - BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento**, V3.0. ABPMP, 2013.

BACK, T. J. **A Importância da Modelagem dos Processos de Negócio Utilizando Business Process Model and Notation (BPMN): Um Estudo de Caso.** Universidade do Porto, 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GesPública – Guia de Gestão de Processos**, 2011. Disponível em: <http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em 28/04/2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e Bizagi: Aula 1 - metodologia de mapeamento de processos de trabalho.** Brasília, DF: TCU, 2013. Disponível em: <<https://ifbaiano.edu.br/reitoria/wp-content/uploads/2014/06/Curso-Mapeamento-BPMN-Bizagi-Total.pdf>> Acessado em: 25/10/2021.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

CASTELLANELLI, Carlo. **Orientação por processos nas Instituições Federais de Ensino Superior: Uma nova abordagem sob a ótica do Gespública.** Revista Espacios, Vol. 37 (nº 34), 2016.

CASTRO, Marcos Paulo de Assis. **Particularidades e nuances do processo de concurso docente na Universidade Federal Rural de Pernambuco: uma análise a partir do BPM/Marcos Paulo de Assis Castro**, 2020.

CINTRA, L. P.; OLIVEIRA, J. B. E; BARBOSA, A. C. Q.; FRANCO, D. **Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais.** Revista Administração FACES Journal, V. 16 n. 4, 2017.

CORCINO, Kevin Ferreira; PEDERNEIRAS, Marcleide Maria Macêdo; RODRIGUES, Lúcia Lima; CARVALHO, José Ribamar Marques de. **Um Estudo Sobre os Princípios do Gespública no Âmbito da Gestão de Pessoas em um Órgão do Governo do Estado de Pernambuco.** Revista Economia & Região, Londrina (PR), v.7, n.2, p.69-91, jul./dez. 2019.

CORRÊA, Marislane de Freitas. **Construção de Processos a Partir de Normas Externas: Um Estudo Realizado no Setor de Gestão de Contratos Terceirizados de Serviços Contínuos de uma IFES.** Porto Alegre, 2020.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. **Gestão e Mapeamento de Processos nas Instituições Públicas: Um Estudo de Caso em uma Universidade Federal.** Revista GUAL, V. 11, Nº 1, 2018.

COSTA, Raphael Vieira Gomes Costa. **Mapeamento de processos no Sistema Integrado de Bibliotecas do Instituto Federal de Santa Catarina – SiBI/IFSC** / Raphael Vieira Gomes Costa. - Florianópolis, 2020.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: Administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAMASCENO, Abel Lameque Silva; PONTAROLO, Marianna Cruz Campos. **Análise Comparativa do Processo de Compras em Prefeituras do Semiárido Potiguar**. XXXVIII ENEGEP, 2018.

DEMO Gisela; FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. **A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**. REAd Porto Alegre – Edição 86 - N° 1, 2017.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. **Contribuições do organizar para os estudos organizacionais**. Organizações e Sociedade, v. 23, n. 76, 57-72, 2016.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013. 1 – 31 p. ISBN 978-3-642-33143-5.

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

EUAX CONSULTING. Disponível em <<https://www.euax.com.br/2020/02/fluxograma-de-processo>>. Acessado em 03/05/2021.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

HAMANAKA, Raíssa Yuri; AGANETE, Elisangela Cristina. **Mapeamento de Metodologias de Gestão de Processos de Negócios em Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas Brasileiras**. Revista Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, Vol. 9, N° 2, 2019.

JUNG, Carlos F. **Elaboração de projetos de pesquisa aplicados a engenharia de produção**. Taquara: FACCAT, 2010.

KRUKOWSKI, K.; RACZUNSKA, M. **Attributes of Process Maturity of Public Administration Units in Poland**. Administrative Sciences, v. 84, n. 9, p. 1-13, 2019.

LAGUNA, M., MARKLUND, J. **Business Process Modeling, Simulation and Design** - third edition - A Chapman & Hall Book, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LOBO, Cícero Vasconcelos Ferreira; CONCEIÇÃO, Roberta Dalvo Pereira da; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Gestão por Processos: Um Estudo de Aplicação da Notação BPMN em uma Empresa de Serviços do Setor de Óleo e Gás**. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC Vol. 6, N. 1. Jan./Jun. 2018.

LONARAY, A. A. *et al.* **Proposta de mapeamento de processos usando a BPMN: Estudo de Caso em uma Indústria da Construção Naval Brasileira.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócio, June, p. 1–23, 2017.

LUIZ, Leandro Oliveira; FONTAINHA, Tharcisio Cotta; DUARTE, Francisco José de Castro Moura. **Melhoria De Processos em Programa de Pós-Graduação Strictu Senso: Uma Abordagem por Processos.** XL ENEGEP, 2020.

MAGAR, Evelyne Martins; BUSTAMANTE, Fabiana dos Santos; FIGUEIREDO, Leticia Bolsonaro de Oliveira; PEREIRA, Veridiana Rotondaro. **Análise do Ciclo de Vida do BPM: Estudo de Caso em um Projeto de Automação de Processo.** XL ENEGEP, 2020.

MATOSO, J. O.; CORAIOLA, D. M.; ROGLIO, Karina de Déa. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Um Estudo de Caso no Governo Estadual de Mato Grosso.** Gestão & Regionalidade, vol. 32, núm. 95, maio-agosto, 2016, pp. 34-51 USCS.

MAXIMIANO, A C. A. **Introdução à Administração.** Ed. Compacta. 1ª Ed. 4ª Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, L. N. L.; MONTEIRO, D. F. B. **Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte,** Revista de Gestão e Projetos, 2020.

MORAES, Lais Bertequini; GRANDE, Márcia Mazzeo. **Articulando Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade para o bom Desempenho Organizacional.** XXXVIII ENEGEP, 2018.

MORAES, M. de N. N., ALVES FILHO, A. **Sistematização dos Processos de Gestão: Uma Proposta de Intervenção para a Unidade de Atendimento ao Educando - UAE/EAJ/UFRN.** Revista Principia, nº 37, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração Pública: foco na otimização do modelo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, E. F.; NASCIMENTO, D. C. O. **Mapeamento de Processos em uma Empresa do Ramo Metalomecânico: Um Estudo de Caso.** Revista Vértices, V. 21, N. 3, 2019.

OLIVEIRA, J. M. de; GROHMANN, M. Z. **Gestão por Processos: Configurações em Organizações Públicas.** Revista Pensamento e Realidade, V. 31, nº 1, 2016.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender – Dados eletrônicos.** – Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIVA, Marlon Bruno Matos; FEITOSA, Pedro Paulo Barbosa; CABRAL, Augusto Cezar de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos. **Barreiras e Facilitadores na Gestão de Processos de Trabalho em Instituição Federal de Ensino Superior.** Revista GUAL, vol. 10, núm. 4, 2017, pp. 47-71 UFSC.

PASCOAL, Carleiane Farias de Sousa; AIRES, Renan Felinto de Farias. **Contribuições à Melhoria de Processos Organizacionais: Uma Análise a partir da Modelagem de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior.** XL ENEGEP, 2020.

PAZ, B. C. da; BERMEJO, P. H. S.; SILVA, S. A. M. **Gestão de Processos Como Ferramenta Para o Aprimoramento da Gestão Pública: Gestão de Funções e Processos e Outros Temas Relacionados à Administração da Justiça**. ENAJUS, 2020.

PEREIRA, Fernando Lauro; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; MARTINA, Jean Everson; LENGLER, Fernando Ramos. **A Importância da Inovação na Gestão de Processos Administrativos da Universidade Pública, por meio da Implementação da Tecnologia de Certificação Digital**. Revista da UNIFEPE, Brusque, v. 1, n. 21, 2017.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de Processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, 2016.

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L. da; SILVA, A. C. A. de M. **Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set. 2019.

ROSA, Tatiana Fátima Sturmer da. **Implantação do BPM em uma Estrutura Multiplanta**. URGs, 2020

SANTANA, Rodrigo Rodrigues de. **Desafios na implantação da gestão por processos no Instituto Federal Goiano: um estudo exploratório na Administração Pública Federal**/ Rodrigo Rodrigues de Santana – 2015.

SANTOS; Ana Patrícia dos; LUZ, Cláudia Nolêto Maciel. **Crise da Gestão Pública: o GESPUBLICA é a Solução?** Revista Humanidades e Inovação v.7, n.16 – 2020.

SANTOS, Fernanda Aparecida Alves Rezende; SEVERINO, Antonio Matsumura; ZAMBALDE, Luíza; FERREIRA, Karine Araújo; BENEVIDES, Gustavo Pereira. **Análise e Melhoria dos Processos de Atendimento a Pacientes no Programa Preventt**. XXXVIII ENEGEP, 2018.

SARAIVA SOUZA, Luidson. **Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia** / Luidson Saraiva Souza; orientador Jonilto Costa Sousa. – Brasília, 2016.

SILVA, Ericson Yuri Ferreira; SILVA, Alline Thamyres Claudino da; BISPO, Lucas Gomes Miranda; SILVA, Carla Mirela Souza. **Mapeamento de Processos do Fluxo de Trabalho em uma Empresa Gráfica**. XL ENEGEP, 2020.

SOUSA, M. de M., & GUIMARAES, T. de A. **The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers**. Revista de Administração (São Paulo), 52(1), 103–113, 2017.

SYED, R., BANDARA, W., FRENCH, E., & STEWART, G. **Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: a systematic literature review**. Australasian Journal of Information Systems, 22, 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

VIDA DE PRODUTO. Disponível em <<https://vidadeproduto.com.br/blueprint-de-servico>>. Acessado em 03/05/2021.

WIEDNER, R.; MANTERE, S. **Cutting the Cord: Mutual Respect, Organizational Autonomy, and Independence in Organizational Separation Processes**. *Administrative Science Quarterly*, v. 64, n. 3, p. 659–693, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudia Damacena. 4 ed. Porto Alegre: Bookman 2010.

ZHANG, D.; BHUIYAN, N.; KONG, L. **An Analysis of Organizational Structure in Process Variation**. *Organization Science*, v. 29, n. 4, p. 1-17, 2018.

ANEXO A**QUESTIONÁRIO APLICADO****Caro respondente,**

Esta pesquisa faz parte do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-PPGEP, da Universidade Federal do Amazonas-UFAM, para elaboração da dissertação do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção. Tendo como objetivo coletar dados sobre o nível de gerenciamento de processos do setor de Recursos Humanos desta autarquia federal e da participação dos servidores. Pedimos a colaboração no preenchimento do questionário.

IMPORTANTE

- A pesquisa é acadêmica
- A participação é voluntária
- É garantido o sigilo das respostas
- O êxito da pesquisa depende da exatidão nas respostas

Dados do Respondente

Cargo: _____

Setor de lotação: _____

Formação acadêmica: _____

Tempo de trabalho na AUTARQUIA: _____ anos

1. Informações do setor: o quadro de servidores é suficiente?

() Sim () Não () Parcialmente

2. Informações do setor: Os recursos tecnológicos atendem?

Sim Não Parcialmente

3. Informações do setor: O acesso aos documentos é facilitado?

Sim Não Parcialmente

4. Possui algum conhecimento sobre gerenciamento ou gestão de processos?

Sim Não Parcialmente

5. Acha necessário o mapeamento de processos?

O Mapeamento de Processos é uma ferramenta utilizada para identificar todas as etapas, fluxos e objetivos de um determinado processo da organização.

Mapear processos também ajuda nos seguintes pontos:

- Apresenta as partes envolvidas no processo;
- Detalha as atividades que compõe esse processo;
- Mostra quais são as decisões tomadas ao longo das atividades;
- Determina quais são as entradas e saídas do processo;
- Mostra a relação entre as etapas.

Fonte: www.mjvinnovation.com

Sim Não Parcialmente

6. O advento do Sistema Eletrônico de Informações – SEI! melhorou a tramitação dos processos?

Sim Não Parcialmente

7. Qual (is) o (s) processo que considera mais crítico (s)? Por quê?

8. O que mais dificulta o seu trabalho em relação a operacionalização dos processos? Explique.

9. Com os processos mapeados e padronizados acredita que a gestão da unidade ficará mais eficiente? Justifique.

10. Tem algo mais a acrescentar sobre a operacionalização dos processos?

