

AS PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

RESUMO

Este artigo procurou descrever as principais dificuldades encontradas para a implantação da gestão por processos de negócios em uma organização pública. O estudo de caso utilizou-se da observação participante e de entrevistas para a coleta de dados. Como resultado, o artigo descreveu as principais dificuldades encontradas na organização com a finalidade de permitir o entendimento da situação atual e, posteriormente, baseado na análise descrita foi feita uma proposta que permita a implementação futura da gestão por processos, com foco na promoção de melhorias dos seus processos de negócios. Esta abordagem teve o objetivo de criar uma proposta para que uma organização pública pudesse otimizar seus processos e serviços com a finalidade de maximizar o valor gerado para a sociedade.

Palavras-chave: Gerenciamento de processo; melhoria de processo; BPM; organização pública

ABSTRACT

This article aims to describe the main difficulties found in the implementation of business process management in a public organization. The case study used participant observation and interviews to collect data. As a result, the article described the main difficulties found in the organization in order to allow the understanding of the present situation and then based on the analysis described was made a proposal for the future implementation of process management, focusing on promoting improvements of their business processes. This approach aimed to create a proposal for the public organization improve its processes and services in order to maximize the value generated for society.

Keywords: Process management; process improvement; BPM; public organization

1. INTRODUÇÃO

A gestão por processos de negócio (Business Process Management – BPM), de acordo com a CBOK (2009) é uma abordagem que tem a finalidade de identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio para que os objetivos estratégicos planejados possam ser alcançados. Na busca por esses resultados, com a utilização do BPM espera-se obter uma maior velocidade para acompanhar as melhorias e mudanças ocorridas no mercado dando flexibilidade a organização e, além disso, conseguir aumentar a qualidade do atendimento aos clientes, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir custos por meio do mapeamento e entendimento dos processos de negócio da organização (KOHLBACHER, 2010).

Pela aplicação do BPM, as organizações mapeiam seus processos organizacionais com a finalidade da integração funcional das atividades que envolvem pessoas, processos e tecnologias que juntos permitem a execução das estratégias baseadas nas regras de negócio definidas por cada organização. Para conseguir ter esta estrutura de gestão, os modelos de negócios devem estar representados em processos que permitam o entendimento do fluxo de informações existentes entre as partes componentes deste sistema complexo, aqui representado pela organização.

Conforme De Sordi (2014), atualmente, para as organizações serem competitivas é necessário possuir uma gestão por processos de negócios relacionada as suas principais operações para a agregação de valor e alavancagem do negócio. Por isso, diversas organizações tem utilizado a abordagem por processos de negócio para se tornarem mais competitivas.

Da mesma forma que as organizações privadas sofrem pressão para se tornarem mais competitivas e possuírem uma flexibilidade dos seus processos, a administração Pública Gerencial, que surgiu na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, vem exigindo, dos órgãos públicos, que os mesmos sejam mais eficientes e que reduzam seus custos além de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Para esta modificação ocorrer, a utilização da gestão por processos de negócios para as organizações públicas se torna essencial por permitir um maior conhecimento de seus processos e, a partir disso, fazer a racionalização com a finalidade de ter uma maior flexibilidade nos seus processos.

Em face dessa nova necessidade, este artigo, por meio da metodologia de observação participante, expõe as principais dificuldades encontradas para a implantação da gestão por processos de negócio em uma organização pública com a finalidade de ajudar a disseminar possíveis soluções que facilitem a introdução da visão por processos de negócios para a administração pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processos de negócio

As organizações na atualidade enfrentam diversos desafios e isto faz com que sejam pressionadas por um cenário complexo e cada vez mais competitivo, globalizado e virtual. Em face desse contexto, as organizações estão promovendo esforços para racionalizar, otimizar e flexibilizar seus recursos produtivos (humanos e tecnológicos) na busca de conseguir diferenciais competitivos que garantam a sua sustentabilidade e a maximização dos seus resultados.

Por conta disto, iniciativas de melhorias organizacionais, com foco no gerenciamento por processos de negócio, conhecido por BPM (do inglês *Business Process Management*), têm sido utilizado em organizações para conseguir obter flexibilidade para a execução dos seus processos (HAMMER, 2010).

Conforme Baldam *et al.* (2010), os processos são importantes pois reflete todo o trabalho realizado por uma organização e, o BPM configura-se como um método para gerenciar processos empresariais, que utiliza recursos tecnológicos para a sua realização.

HURWITZ *et al.* (2009) complementa que o BPM é o resultado de uma adaptação Ocidental das melhores praticas de gerenciamento que evoluíram da produção japonesa que era representada pela filosofia KAIZEN, que transformou a forma da gestão da qualidade mundial.

Ampliando essa definição, Cruz (2010) define BPM como um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que possuem a finalidade de tratar de forma holística todos os processos de negócios possibilitando a organização ter uma melhor visibilidade e uma maior integração dos seus ambientes e das suas atividades.

Segundo Trkman (2010), com a utilização do BPM as organizações consegue melhorias na execução de seus processos e com isto melhora a eficácia, a qualidade e consegue redução de custos. Por isso, as melhorias estruturais ocasionadas pela utilização do

BPM faz com que as organizações revejam as suas atividades e encontrem formas mais flexíveis de gestão que melhorem a realização de suas atividades.

A modelagem de processo de negócio, na visão de Vale e Oliveira (2009), se refere ao conjunto de práticas e tarefas que as organizações possam desenvolver para descrever, visualmente, todos os aspectos de processos de negócios, incluindo o seu percurso, controle, pontos de decisão, gatilhos e condições para execução das atividades organizacionais dentro de um contexto específico que é executada levando em consideração todos os recursos associados.

De acordo com De Sordi (2014), o gerenciamento por processos é abordado em estudos acadêmicos e no meio empresarial, pois otimizados ou não, os processos fazem parte do cotidiano das organizações, pois conforme salienta Gonçalves (2000), as empresas são grandes coleções de processos e não existe um produto ou serviço ofertado por uma organização sem um processo correspondente. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço (GONÇALVES, 2000).

Para uma organização possuir uma boa gestão, seus processos precisam ser entendidos, avaliados, melhorados e gerenciados. Em uma gestão com foco na abordagem por processos de negócio, a organização necessita integrar as pessoas para realizar suas atividades de forma horizontal, além das suas áreas funcionais permitindo o acompanhamento dos fluxos dos processos que, na maior dos casos, permeia diversos setores (DE SORDI, 2014).

Aliado a isso, as organizações necessitam utilizar soluções tecnológicas que supram suas necessidades. mesmo sabendo da importância do uso dessas tecnologias, a maioria das organizações acabam subutilizando os recursos adquiridos, por não atrelar seus processos de negócio com estas ferramentas. Neste contexto fica difícil aumentar a produtividade e melhorar os processos e, conseqüentemente, esse problema reflete em seus produtos e serviços. Esse desalinhamento entre tecnologia e processo faz com que a organização não consiga atingir os objetivos estratégicos. Por isso, as organizações precisam de processos inteligentes que possuam objetivo bem definido para atingir a excelência no processo de tomada de decisão.

Desta forma, uma organização que tenha maturidade do gerenciamento por processos de negócio e possua projetos de melhorias organizacionais alinhados ao planejamento estratégico como ferramenta para alcançar os resultados desejados conseguirá ter a vantagem competitiva necessária para o mercado atual.

2.2 A importância de conhecer os processos de negócio

O atual modelo de gestão de processos foi fortemente influenciado por fatores de ordem social, político e econômico, configurados pelas transformações advinda dos avanços tecnológicos, principal característica da nova ordem, somada a terceira revolução industrial e a globalização.

De acordo com Debruin e Doebeli (2009), os processos são divididos em três categorias: que são os processos de governança, os processo de gerenciamento e os processo operacionais.

Os processos de governança envolvem processos como gerenciamento de conformidades, gerenciamento de riscos, *Bussiness Intelligence*, processos de BPM, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócios e arquitetura empresarial.

Os processos de gerenciamento servem para garantir as atividades diárias mais comuns que servem para o gerenciamento da organização tais como: gerenciamento financeiro, controladoria, gerenciamento de informação, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de ativos, entre outros.

Os processos operacionais são destinados a desenvolver as atividades finais da organização tais como o CRM, a logística, o desenvolvimento de produto, O planejamento e controle da produção, a gestão de material dentre outros.

Desse modo, o conhecimento dos tipos de processo de negócio torna-se relevante para as organizações na medida em que permite alterar fatores que causam impactam no resultado operacional. Por isso, a mensuração e gestão dos processos organizacionais podem contribuir para elaboração de estratégias e diminuição dos riscos além de fornecer uma maior flexibilidade para a reestruturação de seus processos de negócio (DE SORDI, 2014).

O interesse pelo gerenciamento dos processos de negócios é decorrente das mudanças que ocorreram no cenário organizacional, pois nos últimos anos existe uma enorme preocupação com o gerenciamento de todos os processos por causa da inserção de aparatos tecnológicos a fim de alcançar um melhor desempenho e que seja alinhado aos recursos da organização e com a execução de suas operações diárias (Baldam *et al* 2010).

Conforme o CBOOK (2009), existem quatro grupos que podem se beneficiar direta ou indiretamente de BPM que são a organização, o cliente, a gerência e o ator de processo.

A Organização se beneficia do BPM quando suas responsabilidades são bem definidas nos processos e, com isto, é possível assegurar um compromisso duradouro para manter e transformar estes processos. Se os clientes não obtêm os resultados esperados ou se as metas para os processos não são atingidas, então o entendimento das responsabilidades pode assegurar que ações rápidas de correção sejam tomadas. Organizações com capacidades robustas de BPM podem responder mais rapidamente a desvios com base no acompanhamento do desempenho de processos interfuncionais, e não somente do desempenho de áreas funcionais (CBOK, 2009).

Em relação aos clientes é importante entender que a transformação de processos busca atender suas expectativas ao longo do tempo, melhorando a qualidade dos produtos e serviços e busca a possibilidade de redução de preços como consequência do aumento da produtividade. Por isso é importante entender que a cultura de transformação inspira e alimenta a criação de processos inovadores que podem causar mudanças de paradigma e alavancar resultados e por isso, esses fatores podem contribuir para uma maior satisfação dos clientes (CBOK, 2009).

A Gerência deve ser entendida como um processo possui um conjunto de atividades encadeadas e relacionadas, em que cada atividade deve ser capaz de adicionar valor ao processo. Por isso a identificação das diversas atividades permite entender o seu valor e caso esse valor não puder ser determinado, deve-se analisar a possibilidade de eliminar essa atividade do processo. Por isso, através do entendimento de todas as suas atividades, a gerência poderá criar indicadores de desempenho que permitam a análise de cada processo envolvido e, por meio dessa análise, possa encontrar elementos que contribuam para a transformação desse processo e contribua para a tomada de decisão tornando a organização mais competitiva.

Compreender a importância das contribuições individuais para executar o trabalho de acordo com metas e indicadores é essencial para entender o ator do processo. Com isto será possível permitir aos atores do processo um melhor desempenho e transparência de sua importância na entrega de valor para o processo. Através disso espera-se uma maior contribuição para os resultados da organização pelo aumento da visibilidade e do reconhecimento do trabalho que os atores realizam nas suas diversas atividades.

Nesses termos, segundo Cruz (2010) os avanços no gerenciamento de processos têm sido fundamentais para o melhoramento das organizações. Ainda segundo o autor, as

disciplinas de qualidade e processos mudaram o destino do Japão nas décadas seguintes à Segunda Guerra Mundial, mostrando a força econômica que um forte gerenciamento de processos pode proporcionar. Atualmente estamos em uma nova fase de pensamento em processos mais flexíveis e não apenas por processos padronizados e eficientes.

Conforme posto no CBOK (2009), a excelência operacional não deveria ser mensurada de forma orientada a eficiência. Em vez disso, os princípios fundamentais de BPM enfatizam a visibilidade, a responsabilidade e a capacidade de adaptação dos processos para aperfeiçoar resultados e melhor enfrentar os desafios de um ambiente de negócio amplamente diversificado. Para enfrentar tais desafios, as organizações necessitam melhorar sua capacidade de antecipar e responder as mudanças de mercado e as demandas dos clientes, ou seja, as organizações devem buscar flexibilizar suas operações, principalmente mediante a frequência de eventos que interferem na economia global e, conseqüentemente, afetam as organizações.

Embora o BPM permita as organizações conseguirem agilidade nos negócios, poucas organizações de fato alcançaram esse objetivo. Mesmo gestores realizando mudanças em seus processos de negócio com mais frequência, através da cultura de melhoria, seus processos não foram desenhados para responderem de forma rápida a essas mudanças. Promover mudança nos processos continua sendo difícil, muitas vezes exigindo profundas habilidades e os ciclos de entrega da área de Tecnologia da Informação continuam tendo dificuldade em seguir o ritmo de mudança dos negócios e ainda restringem a adaptabilidade dos processos (DE SORDI, 2014).

Em face disto, o BPM representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades, fluxos de trabalho, dentro de funções de negócio, áreas funcionais. As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas (CRUZ, 2010).

2.3 O ciclo do BPM

O BPM, de acordo com Baldam *et all* (2009), é um conceito que unifica gestão de negócios e tecnologia da informação com a finalidade de melhorar os processos de negócios das organizações pelo uso de métodos e de ferramentas que servem para modelar, analisar,

publicar e controlar processos de negócios envolvendo os aspectos estratégicos, organizacionais, sistemas aplicativos e humanos. Fazendo com que esta forma de organização tenha um resultado maior vindo dos processos como um todo. O termo processos operacionais se refere aos processos repetitivos que fazem parte da rotina desempenhada pelas organizações, ao contrário de processos de decisão estratégica, que são executadas pela alta direção.

Conforme Baldam *et all* (2009), o ciclo do BPM é composto por planejamento, modelagem e otimização de processos, execução de processos e controle e análise de dados.

A fase de planejamento tem o propósito de definir as atividades que contribuirão para o alcance das metas organizacionais que vão dos níveis estratégicos até às operacionais. Através disso pode-se fazer a verificação dos pontos de falha nos processos que causam danos à organização tais como financeiros, imagem, prazos, satisfação de clientes, etc, além de possibilitar a definição de planos de ação para a sua implantação.

A modelagem e otimização de processos engloba as atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (*As Is*) e/ou sobre a proposta de processo futuro (*To Be*). Além disso permite documentar os processos e prover dados de integração entre esses processos, empregar metodologias para otimizar os processos, fazer simulações, inovações e redesenhos, adotar melhores práticas e modelos de referência e gerar especificações para implementação, configuração e customização para execução e controle dos processos.

Na fase de execução de processos engloba atividades que garantirão a implementação e a execução dos processos, como implantação dos planos de transferência de tecnologia, treinamentos, ajuste de equipamentos e softwares (se necessários), acompanhamento do processo implantado, monitoria e controle da execução de instâncias de processo.

O Controle e Análise de Dados é responsável pelas atividades relacionadas ao controle geral do processo se utilizando de indicadores (*BAM, BI, BSC*, métodos estatísticos, diagramas de causa e efeito, etc.), que fornece informações que ajudam as atividades de otimização e planejamento e servem como retroalimentação para a fase de planejamento.

Para Cruz (2010), entender o ciclo do BPM é importantes por representar um modelo de gestão de melhoria contínua, que deve estar sempre alinhado aos objetivos estratégicos do negócio e, que por este motivo, permite cruzar diferentes departamentos, áreas e unidades de negócio de toda uma organização e poder otimizar todas as suas atividades.

Mesmo sendo um consenso da importância da implantação do BPM em uma organização operacionalizar sua implantação não é tarefa fácil. Por isso existem diversas ferramentas que ajudam a entender esses processos e colaboram para que uma organização alinhe seus processos de negócio com a sua estratégia organizacional, levando a um desempenho dinâmico devido às melhorias das atividades. Além disso, essas ferramentas promovem a possibilidade de uma maior agilidade organizacional, suportando esforços humanos para as mudanças e rápidas inovações nos processos e diminuindo o tempo do período de trabalho pela otimização dos processos. Por isso, com o uso de ferramentas de BPMN ocorre a diminuição do risco de erros ocasionados nos processos manuais, e permite a aceleração do fluxo de resposta as mudanças nos negócios.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de apreender as contradições que permeiam o objeto estudado, optou-se pela pesquisa de abordagem do tipo exploratório. A pesquisa exploratória permite maior aproximação do pesquisador com o objeto investigado. Ela ainda possibilita a coleta de informações sobre determinado tema; contribui para aprofundar conceitos ainda preliminares, permite construir as respostas ou refutar as hipóteses levantadas inicialmente pelo investigador. Seu principal objetivo é o aprimoramento das ideias e o seu planejamento flexível, permitindo que se considere a variedade de aspectos identificados em relação ao fato estudado (GIL, 2008).

Para esta pesquisa foi utilizada o estudo de caso que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2008). Nesta caso foi feito o estudo em uma prefeitura que por motivos de não poder divulgar o nome utilizou-se a denominação de organização pública.

Como fonte de dados que subsidiou a pesquisa exploratória foram utilizados artigos de revistas científicas que trataram sobre o tema e livros que já possuem uma maturidade sobre o objeto de estudo (GIL, 2008). Nesses termos, para entender o tema em questão utilizamos a pesquisa bibliográfica que foi o levantamento sobre a gestão por processos de negócio, sendo feitas pesquisas em bases de dados nacionais e internacionais que continham artigos de revistas, livros, teses e outros documentos.

Além da pesquisa exploratória, a observação participante foi adotada como técnica de coleta de dados que é discutida por vários autores, entre os quais Marconi e Lakatos (2010),

Minayo (2010). Para que se tornasse válida e fidedigna, foi feito um planejamento em relação ao que observar e como observar. Uma das vantagens da utilização dessa técnica, neste estudo, foi a possibilidade de contato do pesquisador com o objeto de investigação que permitiu acompanhar as experiências diárias dos sujeitos e apreender o significado que atribuem à realidade e às suas ações (MARCONI & LAKATOS, 2010), nesse caso sobre como os sujeitos realizavam os processos de negócio na organização.

Para a coleta de dados foi utilizada também entrevistas com servidores e gestores selecionados de acordo com seu cargo dentro da organização, sendo entrevistado um servidor, no mínimo, relacionado a cada cargo. Todos os secretários foram entrevistados, para ter uma visão mais ampla dos processos, visto que, este é o foco desse estudo, pois conforme Michel (2015) a entrevista é considerada um instrumento de excelência de investigação, pois estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. Por isso, melhores resultados de uma entrevista serão obtidos se aplicada aos grupos tático e gerencial da organização (chefes, gerentes, coordenadores) e ao grupo estratégico (alta administração). Excepcionalmente, é aplicada a grupos estratégicos, envolvidos com o problema em questão, ou com algum tipo de liderança informal atuante na organização.

Os principais objetivos desse estudo de caso podem ser assim sintetizados:

1. Fazer um estudo da organização aqui relatada, identificando os principais problemas e dificuldades em relação aos processos de negócio;
2. Relacionar as principais dificuldades para a implementação de processos por negócios segundo a literatura;
3. Realizar uma proposta para implantação de gestão por processos de negócios e que atendam as necessidades da organização, podendo assim corrigir os problemas e as falhas encontradas.

4. ANÁLISE DO CASO

4.1 Análise da situação atual

Após a análise da organização em questão, foi verificado que os trabalhadores são distribuídos por departamentos funcionais que realizam as tarefas inerentes ao setor e seguem as atividades postas para o cargo. Em face disto, a visão de equipe exigida para uma organização com visão por processos tem enorme dificuldade de ser implantada, pois existe a cultura de que a tarefa é exclusiva deste setor e não pode recair sobre a mesma o que outras

áreas não fazem. Essa visão individualizada do processo mostra o caráter simplesmente operacional dos recursos humanos em que a finalidade é a execução de tarefas específicas do setor que foi definida da divisão dos cargos dentro de um organograma definido.

Para quebrar este paradigma é necessário o desenvolvimento profissional das pessoas com a introdução da ideia da visão por processos, no qual os mesmos são responsáveis por todo o andamento desses processos dentro da organização e não apenas no seu setor. Para isso é fundamental que o profissional seja vinculado a um ou mais processos de negócio e que ele atue como um executor ou coordenador dos processos que são atribuídos ao mesmo.

Outra questão verificada foi a falta de autonomia operacional dos servidores, pois existe uma supervisão rígida hierárquica que controla todas as tarefas executadas pelo setor. Com isto, cada setor não estabelece um relacionamento mais sólido com os outros setores pelo fato de não poder interferir no modo de gestão dos responsáveis e isto seria uma afronta ao poder dado aos supervisores.

Na visão de uma organização por processo, cada pessoa teve ter um poder maior de tomada de decisão pelo fato dos processos de negócios perpassarem por diversas áreas. Com isto, mas uma vez se verifica a dificuldade da implantação da gestão por processo nessa organização devido a mesma estar muito burocratizada e seguir uma forma de administração rígida tipo a administração científica de Taylor que exige uma gestão do tipo controle e comando que, segundo sua teoria, pode fazer com que a organização atinja altos índices de produtividade.

Em relação ao desempenho dos servidores, foi verificado a forma de análise individual pela realização de cada tarefa executada. Com isto, para a implantação de uma visão por processos é necessário uma reformulação da forma de avaliação que analise o desempenho pela realização do processo. Desse modo, se verifica a grande dificuldade de inserir a visão por processos, pois mudar esta estrutura não será fácil devido ao engessamento da estrutura hierárquica que a organização se encontra.

Na parte referente ao treinamento, a organização treina as pessoas para se ajustar ao desempenho de funções específicas que foram definidas seguindo o organograma criado para estas funções. Feito o treinamento a pessoa passa a executar suas tarefas segundo as regras passadas no seu ingresso. Esta estrutura é incompatível com a análise por processos pela forma de não possuir um treinamento constante dos servidores que não possuem uma visão transdisciplinar que é requerida pela visão por processos.

A falta disto faz com que não se tenha uma maior transparência ao longo do processo independente das cadeias funcionais da organização. Este problema cria ilhas isoladas de conhecimento que engessam as atividades e não permitem um aproveitamento do poder de criatividade das pessoas.

A forma da organização ser estruturada hierarquicamente faz com que os departamentos trabalhem de forma isolada e tendo a preocupação de atingir os objetivos propostos ficando bem limitado para sua área de atuação. Para a organização se adaptar a gestão por processos seria necessário a alteração da sua estrutura funcional que limita o poder de decisão dos servidores, pois nessa estrutura o poder de tomada de decisão se concentra no nível hierárquico superior que se comportam como barreiras de comunicação entre os diversos departamentos e não permite a visualização do processo de forma holística.

Com relação a forma de trabalho, verificou-se uma forte influência da administração científica dos primórdios da administração em que o máximo de trabalho deveria ser executado em menor tempo e que, para isso ocorrer, se utiliza de uma estrutura fortemente especializada representada em diversos grupos de trabalho para a sua execução. Além disso, as tarefas desempenhadas pelos profissionais são repetitivas e limitadas as atribuições específicas do cargo que ocupam. Por isso para a implantação da gestão por processos, essas atribuições deveriam ser diversificadas, pois o profissional iria desempenhar diversas atividades ao longo do processo não se atendo apenas a parte operacional, mas também a coordenação de toda a atividade desenvolvida.

Por causa dessa estrutura rígida, o que observamos foi a utilização de sistemas de informações que são limitados pela visão de áreas funcionais então permitem ter a visão por processos. Estes sistemas não permitem ter a visão de cadeia de valor e, por causa disso, não permite que os processos possam ser mais interativos e colaborativos, não permitem a integração entre aplicações e seus processos de negócio e por causa disso não permitem uma maior eficiência de gestão e operação da organização.

Por isso para a utilização de uma visão por processos de negócios seria necessário a utilização de recursos tecnológicos que permitisse a integração dos diversos sistemas de informações com a finalidade de unir os sistemas legados das áreas funcionais e, com isso, seria possível fornecer aos gestores diversos indicadores de desempenho dos processos que seriam utilizados para a gestão de processos de negócios. (precisa explorar mais este parágrafo).

Em função da forma que essa organização está estruturada para introduzir a visão por processo de negócios será muito difícil em curto prazo. Isso se torna evidente pelo fato de haver a necessidade de repensar e fazer o redesenho dos seus processo de negócio e que nessa arquitetura funcional será necessário redefinir as atribuições dos próprios cargos e sua forma de execução. Vemos que fazer a combinação de processos de negócios com as áreas funcionais atuais, que são segmentadas e que são necessárias para a execução das atividades desse setores vai criar muitos conflitos de interesse no ambiente organizacional, pois enquanto a estrutura gerencial, permite que os gestores se considerem donos dos processos e, por isso, tenham poder sobre todos os processo de tomada de decisão.

Com a finalidade de solucionar esses conflito, como proposta para a implementação da gestão por processo, inicialmente será de fundamental importância a implementação de processos colaborativos entre os setores com a finalidade de permitir uma maior integração entre as mesmas para, futuramente, poder acontecer o redesenho dos processo de negócios e implementar a visão integrada dos mesmos. mas para isto será necessário resolver os principais problemas encontrados que dificultam a implantação por processos de negócios.

Primeiro é o fato de existir uma comunicação organizacional confusa que ajuda a ter diversas interpretações entre as áreas da organização e não colaborando para uma padronização de ações referentes aos seus processos. Alinhado a isto ficou evidente a ocorrência de muito retrabalho nos setores que representa que duas ou mais áreas geram o mesmo conteúdo de informação e, muitas vezes, geram conteúdos diferentes para as mesmas solicitações. E, como um fator crítico é o fato da dificuldade da geração de outras informação a partir das já existentes e que as mesmas podem estar disponíveis em outras áreas. Mas a falta de integração faz com que se perca toda a oportunidade de utilização por toda a organização.

4.2 Proposta para a implantação da gestão por processos

Após a análise vivenciada por esta organização, várias proposta de modificação foram elencadas para ajudar a mesma a implantação da visão por processo de negócios em sua estrutura. Inicialmente, como recomendação principal foi a Criação de escritórios de Projeto e de Processos.

O escritório de projetos e processos ajudará a organização a desenvolver um processo de modernização dos processos de gestão com a finalidade de aumentar e melhorar sua capacidade gerencial que se encontra na sua estrutura atualmente. A criação desses escritório

permitirá que a organização fortaleça a cultura da gestão estratégica foi identificada na fase de análise e consiga desenvolver algumas ações estratégicas, incluindo o desenvolvimento e a implementação das capacidades em gestão de projetos e em gestão por processos.

Com isto espera-se que a organização consiga modelar os seus processos chaves e consiga disseminar a metodologia de Gestão por Processos (BPM – Business Process Management) tendo como papéis principais o desenvolvimento de metodologia e normas para a gestão por processos, o desenvolvimento de habilidades de BPM nos servidores e tornar a gestão por processos parte da cultura organizacional.

Com a finalidade de introduzir a visão por processos aos servidores da prefeitura, foram propostas algumas orientações e métodos a serem implementados para se atingir os resultados esperados. Por isso foi colocado que para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho é fundamental possuir a visão por processos de negócios em vez de uma visão departamental, pois a gestão por processos aumentaria a capacidade da organização em prestar melhores serviços para a sociedade. mas para isso ocorrer, a gestão por processos deveria ser uma abordagem simples na qual os servidores pudessem entendê-la e assimilar de forma fácil e fazer a sua propagação em todas as áreas.

Isso se torna essencial pelo fato das práticas serem desenvolvidas de forma intuitiva ou resultantes de um aprendizado empírico dos servidores. Além disso, percebeu-se que as práticas não estavam padronizadas entre unidades. Logo essas práticas não deveriam ser apenas desprezadas, mas sim adaptadas com a finalidade promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho.

Desse modo, verificou-se que para sua melhor implementação deveria ser mostrado que a gestão por processos representa um repositório organizado e bem fundamentado de conceitos, ferramentas e melhores práticas para promover melhorias e inovações da organização onde seria possível encontrar as melhores práticas já utilizadas onde as mesmas seriam otimizadas e, através dessa análise, a melhor forma de e inovações seriam concebidas, diagnosticadas, implementadas e monitoradas.

Com isto, os ganhos advindos da implantação dos novos processos seriam a redução do tempo gasto nos serviços prestados a população, maior confiabilidade na troca de informações entre os setores, aprimoramento da qualidade e da confiança em relação às ações efetuadas pelos servidores e eliminação da redundância de serviços.

Para isto ocorrer foi proposta a implementação dos seguintes macro processos voltados para a introdução da visão por processos de negócios para a organização:

1. Visão estratégica da cadeia de valor;
2. Planejar os projetos priorizados;
3. Modelar os processos;
4. Monitorar e executar os projetos.

Na visão estratégica da cadeia de valor os objetivos e as estratégias devem ser traçadas com a finalidade de se gerar diretrizes que representem a visão por processos da organização e que identifique os processos que devem ser melhorados para posteriormente essas melhorias serem descritas e materializadas em projetos de processos que terão suas prioridades de execução. Além disso, essas estratégias devem ser desdobradas em metas e diretrizes operacionais com o foco para a execução da melhoria contínua das atividades de gestão do dia a dia.

Em planejar os projetos priorizados, os levantamentos que devem ser realizados devem contemplar e detalhar diversas informações como o cronograma, os riscos, os servidores envolvidos, e o serviço esperado. O nível de planejamento da informação de cada projeto deve ser acordado com as principais partes envolvidas no processo para que a sua gestão aumente as chances de atingir os resultados esperados em cada projeto de processo. Para isso é essencial a revisão do planejamento de cada projeto de processo ao longo de sua execução, em especial, após a priorização das oportunidades de melhorias.

O próximo passo é modelar os processos, a partir do seu desenho que ilustre como as rotinas de trabalho são realizadas. O grau de detalhamento da situação atual deve estar alinhado à visão estratégica, otimizando o tempo de execução do projeto de processo. Nessa fase é muito importante entender os problemas e dificuldades que limitam o entendimento da visão por processos. A modelagem da situação atual é uma forma de entender como abordar e tratar estas restrições que impedem a concretização da implantação do BPM.

A Monitoração e a execução dos projetos de processos deve garantir que o aprendizado adquirido durante o projeto será utilizado para rever o próprio projeto e para evitar erros em novos projetos. Por isso deve-se analisar o estágio de desenvolvimento dos projetos e sempre verificar seu escopo e analisar se ganhos diagnosticados se mostraram superiores aos inicialmente previstos ou se estão enfrentando muitas restrições que pode fazer com que os mesmos sejam interrompidos ou reduzidos. Em face disto é necessário que os

tomadores de decisão aprovelem as alterações nos projetos para evitar que ocorra uma distorção para o que foi planejado. Aliados a isto, deve ser gerados relatórios periódicos dos projetos com informações diversas, tais como atividades, metas, produtos, problemas encontrados e decisões para que subsidia todo o acompanhamento do que está ocorrendo de forma a fazer os ajustes necessários para sua execução.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou a análise da gestão por processos em uma organização pública fazendo o levantamento da situação atual e propondo mudanças para permitir que esta possa, futuramente, implementar a visão por processos de negócios como um importante mecanismo para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho da organização.

A finalidade foi mostrar que a gestão por processos pode disponibilizar métodos e mobilizar pessoas para promover melhorias e inovações que otimizem os serviços prestados à sociedade. Por isso foi importante demonstrar que gerir uma organização por processos não é simplesmente introduzir mudanças de gestão mas sim criar uma cultura para inspirar e treinar os servidores para conceber e perseguir novas ideias que transformem a organização analisando toda a sua cadeia de valor e pontuar como seria possível agregar valor para os processos e, principalmente para a sociedade.

A organização se encontra desestruturada em relação a gestão por processos e por isso, a introdução do BPM pode introduzir uma gestão por processos simples e empolgante que aumente a capacidade de gestores e servidores em realizar projetos de processos impactantes, aliados a uma gestão diária inteligente que priorize a criação de melhorias contínuas.

Espera-se que nessa organização a gestão por processos não seja visualizada simplesmente como um meio de otimizar os setores individualmente mas sim como uma forma que represente uma melhor estrutura para que servidores transformem a realidade em que vivem, resolvendo seus problemas, alavancando suas ideias e comprovando os resultados obtidos pela mudança ocasionada pela gestão por processos.

Desta forma, esperasse que a análise dos macroprocessos propostos gerem processos que representem a realidade de forma flexível e que atue de maneira para facilitar a execução das atividades que deveram ser bem desenhadas durante todo o ciclo de BPM para aumentar sua capacidade de criar ideias e transformá-las em novas rotinas. Finalmente, é importante salientar que como proposta espera-se que a organização com o desenvolvimento da visão por

processos possa obter os resultados traçados e desenvolva da melhor forma possível a excelência em gestão para consolidar seu sucesso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDAM, Roquemar, et al. **Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM - Business Process Management**. Editora Érica Ltda, São Paulo. 2010

CBOK. **Guia para o gerenciamento de processos de negócios: corpo comum de conhecimento – BPM CBOK**. Association of Business Process Management Professionals.

CAMPOS. André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport. 2013

Cruz, Tadeu. (2010) **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Management Systems**. Rio de Janeiro: Brasport.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processo: uma abordagem da moderna administração**. 4 ed. São Paulo: Saraiva. 2014.

DEBRUIN, T.; DOEBELI, G.. BPM as an organisational approach: the experience of an Australian transport provider. In: ROSEMANN, M.; VON BROCKE, J.. (Ed.). **Handbook on Business Process Management**. Berlin: Springer, v. 1. 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. (2000) As empresas são grandes coleções de processo. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar.

HAMMER, M. (2010) What is Business Process Management? In: BROCKE, J.V.; Rosemann, M. (eds) **Handbook on Business Process Management 1 - Introduction, Methods and Information Systems**, Springer Publisher. 2010.

HARMON, P. The scope and evolution of Business Process Management In: Vom Brocke, J.; Rosemann, M. (Ed.). **Handbook on Business Process Management 1 - Introduction, methods, and information systems**, Springer Publisher. 2010.

HURWITZ, Judith et al. **Arquitetura Orientada a Serviços – SOA: para leigos**, Rio de Janeiro, Altabooks. 2009.

KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 135-152. 2010.

MARCONI, M. & LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica** (7a. ed.). São Paulo: Atlas. 2010.

MCCORMACK, K. et al. A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, v. 15, n. 5, p. 792-815. 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas. 2015.

MINAYO. MCS. **O desafio do conhecimento**. 12ª ed. São Paulo: Editora Hucitec. 2010.

PAIM, Rafael, et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Ed Bookman. 2009.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação Bpmn**. São Paulo: Atlas. 2009.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 2, 125-134.2010.