

A implantação do escritório de processos organizacionais no superior tribunal militar: uma discussão a partir da percepção de gestores de escritórios de processos de órgãos da administração pública

PAULO JOSÉ GÓES DALTRO

DANIEL DO PRADO PAGOTTO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO DISTRITO FEDERAL (UDF)

AMANDA MARTINS FERNANDES BATISTA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

GIOVANA CRISTINE NOBRE DA SILVA

RAFAEL ANTUNES FIDELIS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NO SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR: uma discussão a partir da percepção de gestores de escritórios de processos de órgãos da administração pública

1 Introdução

A administração pública tem se esforçado no sentido de modelar sua estrutura e seus processos para uma realidade mais dinâmica, em que respostas rápidas às novas tendências e antecipação às reivindicações dos cidadãos geram confiabilidade e são sinônimos de eficiência e eficácia do serviço público (Grangeia, 2013). Devido à intensificação nas exigências políticas e sociais, as organizações do setor público precisam estar em processo contínuo de adaptação às mudanças, a fim de se manterem competentes e legítimas no tratamento de problemas sociais e na prestação de serviços públicos (Gieske, van Buuren & Bekkers, 2016).

É possível perceber, por parte das organizações públicas, um esforço constante para implementar inovações relacionadas principalmente à gestão e aos processos de trabalho, buscando a melhoria na prestação de serviços à população (Gico Jr, 2014; Sousa & Guimarães, 2017). Entretanto, apesar desses esforços, a justiça no Brasil ainda apresenta oportunidades de melhoria na gestão e na capacidade de planejamento, para oferecer um tratamento mais igualitário aos seus demandantes (Vieira & Pinheiro, 2008). Destaca-se ainda que a morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida por todos, o que constitui um problema para o acesso às decisões judiciais (Rodrigues, 2008). A situação agrava-se pela pouca atenção que os aspectos relativos à gestão do judiciário têm recebido dos pesquisadores. O objeto “Poder Judiciário” tem atraído a atenção de cientistas políticos, mas, geralmente, a atenção desses profissionais não contempla questões relacionadas a práticas de gestão que ocorrem nesse ambiente (Rodrigues, 2008).

Visando adequar-se a esse novo modelo da administração pública, a gestão de processos apresenta-se como uma ferramenta capaz de facilitar os trâmites de negócio das instituições. Trata-se de uma ferramenta de gestão que observa a transversalidade dos procedimentos e operações organizacionais em relação à estrutura organizacional, uma vez que, a visão de processos perpassa as fronteiras das áreas funcionais e permite interações e troca de informações para gerar melhores resultados (Usirono, 2015). Esses procedimentos e operações são entendidos como ‘processos’ e iniciam-se a partir da entrada de insumos, seguida pelo encadeamento de ações e atividades necessárias à sua consecução e têm a conclusão representada pela entrega de produtos ou serviços (Baldam et al, 2014).

Assim, o gerenciamento de processos tem por objetivo identificar essas operações, acompanhar o seu desempenho e identificar oportunidades de melhoria, de forma que os processos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição (Minonne & Turner, 2012). No Brasil, as Metas Nacionais do Poder Judiciário, criadas em 2011 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e a orientação da Resolução nº 198 do CNJ formulada em 2014, que dispõe sobre o desenvolvimento da gestão de processos vinculado à unidade de gestão estratégica do órgão, são medidas legais que preveem a utilização da gestão de processos em organizações públicas do poder judiciário, o que assegura o reconhecimento do mecanismo de gestão como um caminho a ser trilhado por esses órgãos.

Uma forma de assegurar a implementação da gestão de processos nas organizações refere-se a transferir essas atribuições a unidades das organizações, conforme sugere a resolução nº 198/2014 do Conselho Nacional de Justiça. Tais unidades de gerenciamento de processos, conhecidas na literatura como Escritório de Processos Organizacionais (Jesus, Macieira, Karrer, & Rosemann, 2009; Oliveira, Alves & Valenca, 2016) são as responsáveis pelas práticas de gestão de processos nas organizações e por identificar, apoiar e consolidar transformações nos processos, conforme metodologia desenvolvida pela organização. Tais estruturas são

responsáveis por disseminar conhecimentos e práticas de *business process management* (BPM), promover melhoria contínua nos processos e institucionalizar a gestão de processos nas organizações (Rosemann, 2010).

Dada a necessidade do Judiciário revisitar seus processos organizacionais, tendo em vista o impacto que uma gestão interna eficaz pode causar no desempenho de juízes e das unidades judiciais como um todo (Sadek, 2009), e tendo confirmado na literatura a relevância de pesquisas sobre a implantação da gestão de processos para promover melhor desempenho organizacional (Rentes, 2017), o STM vem empreendendo esforços para aumentar sua efetividade e transparência junto à sociedade. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é apresentar o desenho e a implementação de um escritório de processos organizacionais (EPO) no STM.

Para atingir esse objetivo, conduziu-se uma pesquisa de caráter exploratório, do tipo pesquisa-ação (Perdigão, Herlinger & White, 2012) com o seguinte delineamento metodológico: (1) entrevistas com gestores que participaram das fases de planejamento e implantação de escritórios de processos em organizações públicas; (2) elaboração de metodologia para apoiar a criação do escritório de processos no STM; (3) aprovação da proposta de implantação do BPMO no STM. Assim, o artigo está estruturado da seguinte maneira: além desta seção introdutória, a próxima seção apresenta a síntese da literatura sobre gestão de processos, bem como sua aplicação no setor público, além da estruturação de escritórios de processos como unidade responsável pela continuidade na aplicação de ciclos de melhorias em processos organizacionais. Em seguida, a seção 3 apresenta o método de pesquisa e, na seção 4, são apresentados os resultados encontrados. Por fim, a seção 5 revela as considerações finais do trabalho, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 Gestão de processos na Administração Pública

Processos de negócios são um conjunto de atividades ou tarefas individuais organizadas de modo a atingir objetivos específicos (Bitkowska, 2015). De modo mais amplo, o gerenciamento de processos de negócios é a disciplina que compreende as organizações como um conjunto de operações. Essa abordagem traça uma visão holística da organização, pois permite observá-la além das estruturas funcionais tradicionais (Gonçalves, 2000). O gerenciamento de processos inclui práticas como a identificação, implantação, controle e proposição de melhorias em processos para promover melhor desempenho organizacional, permitindo que as organizações atuem de forma dinâmica e colaborativa, mantendo sua competitividade no mercado (Liu et al., 2008; Minonne & Turner, 2012).

No caso do setor público, as organizações têm adotado essa abordagem para alcançarem melhores resultados no fornecimento de serviços públicos (Sentanin et al., 2008; Simione, 2014). Por esse motivo, pode-se afirmar que a gestão de processos vem sendo apontada como um mecanismo gerencial capaz de promover maior celeridade nos resultados obtidos pelas organizações, principalmente em um contexto de inovações constantes e aumento de demandas da sociedade (Bresser-Pereira, 1996). Fatores como eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados são diferenciais valorizados, em detrimento de uma gestão tradicionalmente burocrática na qual a administração pública brasileira está historicamente consolidada (Simione, 2014).

No novo modelo de gestão que nasce no Brasil no final do século XX, denominado Nova Gestão Pública (NGP), a gestão de processos ganha espaço por possibilitar a redução da concepção de níveis hierárquicos (Bresser-Pereira, 1996), além de uma flexibilização da gestão e maior responsabilização quanto à transparência frente à sociedade. O Escritório de Processos é, dessa maneira, o modo de possibilitar a consolidação e institucionalização do funcionamento desse mecanismo de gestão (Baldam, Valle & Rozenfeld, 2014).

2.1 Escritório de Processos Organizacionais (BPMO)

O escritório de processos organizacionais (BPMO) tem como principais objetivos: (1) atuar como integrador entre a estratégia da organização e as áreas funcionais, de tal forma que promova o alinhamento entre a operação e os objetivos estratégicos; (2) estruturar uma governança - regras e padrões - dos processos da organização e instrumentos para as práticas de gestão de processos, tais como padrões de avaliação e de acompanhamento, atribuição de papéis e responsabilidades, e seleção de ferramentas, técnicas e métodos para as práticas de gestão de processos; (3) operacionalizar o processo de governança, por meio da difusão de conhecimentos acerca de processos na organização, com a realização de treinamentos e o acompanhamento dos projetos relacionados a processos (Hernaus, Bosilj & Indihar, 2016; Usirono, 2015).

A atuação do BPMO, em nível estratégico, ocorre por meio da disseminação dos ganhos advindos da gestão de processos de negócio (*Business Process Management*), na gestão das iniciativas de BPM e na difusão da cultura de BPM na organização. Nos níveis tático e operacional, a atuação de BPM está mais voltada às atividades descentralizadas, isto é, relacionadas à implementação e ao apoio às atividades que representam melhorias em processos (Jesus et al., 2009).

O estabelecimento de uma governança adequada com relação aos processos permite que conflitos de liderança e incertezas com relação aos papéis desempenhados pelas pessoas sejam evitados, tendo em vista que as responsabilidades e as interações entre os diversos atores envolvidos nos processos, previamente definidas pelo BPMO, permitem que hierarquias, regras, métodos, recursos, ferramentas e coordenação das ações sejam estabelecidas (Richardson, 2006; Hernaus, 2016).

Por esse motivo, o BPMO é considerado o principal responsável pela governança de processos estabelecida pela organização, devendo garantir a consecução da estratégia e a institucionalização das práticas de gestão de processos como parte do cotidiano e da cultura organizacional (Baldam et al., 2014; Usirono, 2015). A operacionalização da gestão de processos em uma organização ocorre por meio de um ciclo de gerenciamento de processos de negócios, que consiste em: planejar a implantação de BPM na organização, analisar, modelar, otimizar, implantar e monitorar o desempenho de processos. Nem sempre será preciso seguir todas as etapas do ciclo, pois isto depende da evolução de cada processo e/ou unidade da organização, visto que as práticas de gerenciamento de processos devem se adequar ao modelo de gestão e à cultura organizacional da instituição (Armistead, Pritchard & Machin, 1999; Baldam et al, 2014; Usirono, 2015).

A consolidação da gestão de processos nas organizações é sustentada pelo uso da tecnologia da informação, que além de oferecer suporte tecnológico, promove facilidades na conexão e comunicação com demais ferramentas de gestão e com os diversos atores envolvidos, viabilizando a gestão do conhecimento na organização (De Oliveira et al, 2012). Além do suporte das tecnologias da informação, o trabalho atrelado à gestão de processos demanda dos atores responsáveis competências chave, tais como conhecimento em gestão de projetos, análise de viabilidade de investimentos, visão crítica, analítica e sistêmica de novas tecnologias para o êxito na promoção das transformações visionadas (Usirono, 2015).

Esse contexto atual de constantes mudanças e inovações tem exigido que as organizações estejam em um processo contínuo de aprendizagem. Por isso, a realização de ações de estratégia organizacional e a qualificação profissional do quadro de colaboradores permite o retorno do conhecimento adquirido para o ambiente de trabalho e a identificação de gargalos e possíveis soluções (Neto et al., 2017).

3 Método

Para atender o objetivo desta pesquisa, que consiste em identificar as melhores práticas para a definição de uma metodologia de suporte à estruturação de um escritório de processos organizacionais, realizou-se uma pesquisa-ação com interação entre pesquisadores e atores envolvidos na ação, com o intuito de planejar, desenvolver e aplicar ações corretivas em problemas complexos (Thiollent 1986; Thiollent & Silva 2007; Cooper & Schindler, 2016).

Dessa maneira, tendo em vista o objeto de estudo apresentado, a pesquisa-ação foi conduzida em quatro etapas: (1) análise da literatura (artigos científicos nacionais e internacionais) e pesquisa documental (cartilhas, manuais, organogramas e regimentos das organizações estudadas); e (2) entrevistas em profundidade com gestores de BPMOs sobre os critérios de planejamento e implantação dessas unidades em organizações públicas, (3) elaboração de uma metodologia para apoiar a criação do escritório de processos no STM; (4) aprovação da proposta de implantação do BPMO no STM.

3.1 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Partindo da compreensão que pesquisas científicas, de abordagem qualitativa, são compostas por um movimento contínuo de fases interligadas, coletou-se dados de três fontes: literatura sobre BPM, pesquisa documental e entrevistas. Para compreender os dados coletados, realizou-se uma análise de conteúdo por meio da triangulação dos dados obtidos, assim analisando três pontos diferentes para se convergir em um resultado (Júnior, Melo, Santiago, 2010). Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas sequenciais com respostas em aberto e o número de participantes do estudo foi definido por meio dos critérios da saturação teórica (Strauss & Corbin, 2008). A amostragem por saturação é uma ferramenta empregada em investigações qualitativas para estabelecer o tamanho final de uma amostra, interrompendo a captação de novos componentes. Nesse trabalho, o número de participantes foi operacionalmente definido com a suspensão de inclusão de novos participantes, já que os dados obtidos passaram a apresentar, certa redundância ou repetição, não sendo considerado produtivo persistir na coleta de dados.

A pesquisa bibliográfica ocorreu por meio do levantamento da literatura científica nacional e internacional sobre BPM e BPMO e de pesquisa documental em cartilhas, manuais e atos normativos de organizações públicas que já dispõem de uma estrutura consolidada de BPMO e por isso, foram utilizadas para embasar a construção do roteiro de investigação semiestruturado. Para a realização das entrevistas, foi feita uma categorização *a priori*, com base na pesquisa desenvolvida, para identificar, principalmente, barreiras e facilitadores da implantação da unidade, bem como descrever como esse processo ocorreu, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorização apriorística

Categorias
(1) processo de implantação do escritório de processos no órgão;
(2) alocação de recursos humanos e perfil profissional desejado;
(3) principais atividades desenvolvidas;
(4) capacitação em gestão por processos;

Fonte: elaborado pelos autores.

O critério definido para escolha dos órgãos públicos posteriormente consultados foi a maturidade no processo de implementação de BPM em suas respectivas estruturas organizacionais. Desta forma, os órgãos analisados possuem ou já possuíram escritórios de

processos organizacionais. Quanto ao cargo e à função dos respondentes, tomou-se o devido cuidado para se entrevistar apenas gestores que participassem ativamente das etapas de planejamento e implantação do BPMO nas respectivas instituições. Com relação à saturação de respostas, os resultados foram organizados, numa planilha eletrônica, em termos do ponto de saturação. Na primeira linha constava o número da entrevista; na primeira coluna, estavam as categorias pesquisadas e nas demais células foram atribuídos o valor de 0 (zero) para indicar que não foi encontrada qualquer nova informação e 1 (um) para informar que há nova informação na respectiva entrevista. Na entrevista E5, verificou-se que, não surgiram novas informações, fato confirmado com a realização de duas novas entrevistas, para confirmar o ponto de saturação (Thiry-Cherques, 2009). Assim, após a aplicação dos critérios citados, participaram das entrevistas quatorze gestores em 7 diferentes organizações públicas brasileiras. As entrevistas foram realizadas em duplas e tiveram duração de 1h cada.

Considerando o objetivo da pesquisa, o campo analisado e os procedimentos de coletas de dados, optou-se por adotar a análise de conteúdo, que consiste em uma técnica para análise de dados qualitativos que tem como propósito a busca pelos sentidos de um documento (Campos, 2004). Dessa maneira, a análise de conteúdo pode ter duas funções: heurística, em que a análise contribui para a exploração e aumenta as chances de descobertas, e de administração da prova, em que a análise é utilizada para confirmação ou reprovação de afirmações provisórias (Bardin, 1977; Bardin, 2006).

Nesta perspectiva, com objetivo de identificar as melhores práticas para a implementação do BPMO, foram empregados procedimentos sistemáticos para investigação e descrição do conteúdo coletado nas entrevistas. Deste modo, para cada categoria, utilizou-se a análise de conteúdo com o intuito de classificar as informações coletadas nas entrevistas e promover a interpretação à luz da teoria, e o método de saturação teórica, para indicar o ponto no qual as informações começaram a se repetir e não acrescentaram novas propriedades às categorias (Bardin, 2006; Thiry-Cherques, 2009). Ao final de cada entrevista, para fins de organização e análise, realizou-se a transcrição e apuração das informações coletadas. Para cada entrevistado, criou-se uma planilha com a distinção de elementos novos e de elementos confirmados.

4 Resultados

4.1 Análise de Conteúdo das entrevistas

Entre os quesitos avaliados nas entrevistas com os gestores dos BPMOs destes órgãos, os elementos a seguir foram os que obtiveram maior percentual de confirmação: (1) processo de implantação do BPMO; (2) alocação de recursos humanos; (3) principais atividades do BPMO; e (4) capacitação em gestão de processos.

Com relação ao **processo de implantação dos BPMOs** nas instituições analisadas, não raro, ocorreu primeiramente de maneira informal, ou seja, sem normatizações. Comumente, verificou-se que a maioria das instituições analisadas contrataram serviços de consultoria externa para auxiliar no mapeamento e redesenho de processos. Comumente, a implantação dos BPMOs ocorreu no período entre 2009 e 2015, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Implementação do Escritório de Gestão de Processos

ID entrevista	Processo de implantação do BPMO
---------------	---------------------------------

E1	Início informal em 2012. Formalizada no Departamento de Gestão Integrada em 2013, por meio de uma portaria.
E2	A organização realizou consultas prévias em outras organizações para implantação do BPMO, que ocorreu em 2008. Foram contratados serviços de consultoria externa para o desenvolvimento de metodologias de gestão de processos, tendo como base o modelo de gestão da qualidade da administração pública (GESPÚBLICA).
E3	As primeiras iniciativas de BPM aconteceram de maneira informal por meio de servidores que possuíam maior domínio sobre o tema. A formalização do BPMO ocorreu em 2015, estando vinculada à área de planejamento institucional. A difusão de conhecimentos sobre BPM aumentou o interesse dos servidores pela área e por isso, não houve contratação de serviços externos para a implantação da unidade.
E4	As primeiras iniciativas de implantação de BPM encontraram dificuldades de adesão por conta de resistência das áreas e mudanças de gestão, além da ausência da cultura sobre processos. Após esse período, a criação do BPMO, vinculado à Assessoria de Gestão Estratégica e Governança do órgão, ocorreu em 2012.
E5	BPMO implementado em 2010, porém atualmente desativado. Algumas atividades ligadas à gestão de processos ainda são desenvolvidas de maneira dispersa na organização.
E6	A primeira tentativa de implementação do BPMO ocorreu, com auxílio de uma empresa de consultoria, no final da década de noventa, sem sucesso. Nos anos seguintes, as atividades ocorreriam ainda de maneira informal. Entre os anos de 2009 e 2011, houve a contratação de outra empresa de consultoria para desenvolver serviços em diversas áreas, não apenas em BPM. Em 2015, com a contratação de serviços especializados em gestão de processos, o BPMO foi finalmente implantado.
E7	Criação da Seção de Gestão de Processos, para garantir a continuidade dos processos. Mapeamento de processos a partir de 2009, com auxílio de uma consultoria externa. Este processo recebeu apoio da alta administração. Contudo, apresentou-se dificuldade de engajar as áreas finalísticas.

Fonte: elaborado pelos autores

Com relação à **alocação de recursos humanos** destinados aos BPMOs, observou-se que há uma variação na força de trabalho entre dois e cinco servidores públicos nos órgãos consultados. Para a maioria das unidades analisadas, este número de colaboradores é considerado baixo. Foi possível verificar nas entrevistas que a maior barreira enfrentada para alocação de servidores para estas unidades, muitas vezes, está relacionada ao perfil dos candidatos, que geralmente possuem interesse prévio pelo tema ou já tiveram alguma experiência com BPM anteriormente. Comumente, os gestores demonstraram preferência por servidores que possuem formação multidisciplinar para atuarem no BPMO, devido à natureza dos trabalhos de aplicação de ciclos de BPM, que exigem diferentes conhecimentos e habilidades dos profissionais que atuam nessa área. É importante que os servidores alocados tenham domínio de ferramentas com softwares utilizados para a elaboração de mapas de processos, tais como o Bizagi, ARIS e BEI.

Com relação às **principais atividades dos BPMOs**, pôde-se verificar que as estão relacionadas ao mapeamento, análise, identificação de gargalos e oportunidades de melhoria para os processos organizacionais, buscando, quando possível, o redesenho e a automação desses processos. Comumente, a maioria dos gestores entrevistados afirmou que os BPMOs são

majoritariamente responsáveis pela difusão da cultura de processos na organização, com o objetivo de institucionalizar a gestão de processos nessas organizações.

Tabela 3

Principais atividades dos BPMOs

ID entrevista	Principais atividades dos BPMOs
E1	Definir o processo a ser mapeado e a equipe responsável. A aplicação de BPM envolve a análise dos dados disponíveis sobre os processos mapeados e a identificação das lacunas. Por fim, sugere-se a proposta de redesenho. A implantação dos processos é realizada pela área fim da organização com o apoio do BPMO.
E2	Desde 2017 o BPMO contou com a implantação de novas metodologias por meio de um de um <i>framework</i> que contempla outros temas além da gestão de processos (gestão da mudança, <i>design thinking</i> , <i>agile</i> , <i>lean</i> , <i>six sigma</i> e <i>analytics management</i>). Atualmente, o trabalho desenvolvido pelo BPMO é mais voltado ao cumprimento de diretrizes do planejamento estratégico do órgão, o que tem gerado maior impacto na cultura organizacional. A implantação dos redesenhos nos processos analisados é responsabilidade do gestor de cada área, com o acompanhamento do BPMO.
E3	A atuação do BPMO ainda ocorre de forma descentralizada. Há reuniões periódicas para promover transparência sobre o que está sendo feito em termos de BPM na organização. Os processos são mapeados pelas próprias áreas. Os gestores destacaram a necessidade de estabelecer melhor as atribuições e responsabilidades do BPMO.
E4	O BPMO utiliza o sistema ARIS e a notação EPC para mapear processos organizacionais. Um manual de procedimentos que descreve as atividades do BPMO foi desenvolvido e distribuído entre os servidores como forma de difundir a cultura de processos no órgão. O BPMO atua conjuntamente com a seção de gestão de riscos e juntos precisam apresentar resultados relevantes para a consecução da estratégia organizacional.
E5	O BPMO atua seguindo uma metodologia inspirada no método ágil, que prevê resultados a curto prazo em ciclos de melhoria contínua, de acordo com as necessidades da organização. Os processos são mapeados e redesenhados como meio para alcançar metas organizacionais definidas no planejamento institucional. A visão do cliente (área) também é considerada para a elaboração de agenda de melhorias em processos organizacionais. O BPMO valoriza a ênfase na visibilidade e na disseminação de seus projetos no órgão. Com relação aos resultados alcançados, os gestores revelaram que indicadores estão sendo estabelecidos conforme as metas de ganhos propostas pelo órgão.
E6	A atuação do BPMO ocorre totalmente para atender às demandas das áreas. Para isso, o escritório estabelece critérios estratégicos, em parceria com a alta gestão, para aplicar ciclos de melhoria nos processos definidos. Percebe-se uma necessidade de disseminar a cultura de BPM na instituição e capacitar as áreas para que possam atuar de maneira mais independente e assim, o BPMO possa atuar como uma unidade de referência no órgão, responsável pelo desenvolvimento de métodos, procedimentos e medidas que simplifiquem e integrem as ferramentas de gestão atuais.

E7	O BPMO divide espaço com a seção de gestão de processos do órgão e atua, principalmente, com o mapeamento, análise e redesenho de processos. Os projetos de melhoria são priorizados de acordo com o alinhamento estratégico e há uma integração com os projetos desenvolvidos pela seção de gestão de riscos visando também a redução de tempo e de custos dos processos.
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelos autores

Com relação à **capacitação em gestão de processos**, pôde-se verificar que as principais atividades que envolvem o treinamento e o desenvolvimento de pessoas em relação à esta temática estão concentrados em eixos que tratam de conceitos iniciais de BPM, métodos de aplicação de ciclos de melhorias em BPM e ferramentas de suporte ao BPM nas organizações. As ofertas de treinamentos em gestão de processos variaram entre as organizações estudadas, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4

Capacitação em gestão de processos

ID entrevista	Capacitação em gestão de processos
E1	Os treinamentos ocorrem geralmente duas vezes por ano e contemplam todas as unidades que tiveram processos mapeados e redesenhados. As ações de capacitação são internas e realizadas pelos próprios servidores do BPMO.
E2	No início das atividades do BPMO, foram contratados treinamentos sobre gestão por processos, modelagem de processos, sistema ARIS, e temas como gestão de riscos e gestão da qualidade. Contudo, tais iniciativas não tiveram um retorno positivo, porque os servidores não tiveram, à época, oportunidade prática de aplicação no trabalho. Atualmente, os treinamentos ocorrem de maneira mais pontual e na maioria das vezes ocorrem com a contratação de instrutores internos.
E3	A organização elabora um plano anual de capacitação que contempla todas as áreas. O planejamento dos treinamentos relacionados à gestão de processos é feito pelo BPMO. A maior parte dos cursos é realizada pela própria unidade e envolve temas como: introdução à gestão de processos, operação do sistema de processos, metodologia de melhoria de processos e automatização de processos. Nessa perspectiva, destaca-se o curso de formação de mapeadores de processos.
E4	O BPMO não realiza ações de capacitação de modo sistemático e planejado. Eventualmente, os gestores da unidade realizam palestras para apresentar os resultados alcançados pela área como forma de disseminar conhecimentos e casos de sucesso em BPM e, conseqüentemente, fortalecer a cultura de processos da organização.
E5	Buscando capacitar as unidades do órgão, os treinamentos foram conduzidos pelo próprio escritório de processos. Adicionalmente, ao iniciar ações de melhoria em processos, organizava-se uma reunião para alinhar novas estratégias para a unidade que passaria pela melhoria de processos. Nessa reunião alguns conceitos básicos sobre gestão de processos eram transmitidos aos servidores das unidades.
E6	A universidade corporativa do órgão promove ações de capacitação sobre temas afetos à gestão de processos organizacionais. Ademais, o BPMO planeja ações educacionais voltadas para líderes de área e workshops para trabalhar com mais profundidade alguns conteúdos de gestão de processos.

E7	Diversas ações de capacitação foram realizadas sobre BPM e ferramentas de mapeamento com as unidades, para que pudessem atuar com o mapeamento, atualização e prospecção de melhorias em seus respectivos processos. Os treinamentos geralmente são oferecidos pela seção, sendo dividido em duas partes: ferramentas para mapeamento de processos e análise para melhoria em processos. Os treinamentos estão disponíveis também na intranet.
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pelos autores

4.2 Metodologia para apoiar a criação do escritório de processos no STM

A consecução das etapas anteriormente descritas (pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas em profundidade) permitiram obter uma base teórico-metodológica para o desenvolvimento de uma metodologia de suporte à implantação do BPMO no STM.

Nessa perspectiva, a proposta de criação do BPMO foi construída com base em três principais eixos: (1) difusão da cultura de processos na organização; (2) convergência entre iniciativas de gestão de processos; e (3) desenvolvimento de ações de assistência interna. A difusão da cultura de processos no STM tem o objetivo de disseminar uma cultura voltada ao gerenciamento de processos: a ideia é que o BPMO trabalhe com ciclos de melhorias, disseminando os avanços e melhorias possibilitadas pela gestão de processos. Por sua vez, a convergência entre iniciativas de gestão de processos prevê que o BPMO seja referência na organização sobre temas que envolvem a modernização de rotinas organizacionais, servindo como um guia para unidades que desejam adotar ciclos de melhoria em seus processos. Quanto ao desenvolvimento de ações de assistência interna, a perspectiva é de que o BPMO centralize as atividades de BPM a serem desenvolvidas no STM, com o objetivo de assegurar a qualidade técnica dos serviços prestados às demais áreas (Vom Brocke & Rosemann, 2013).

A proposta de funcionamento do BPMO do STM segue uma tendência matricial, envolvendo dois eixos de trabalho: gestão estratégica de processos e modernização de rotinas organizacionais. O primeiro eixo requer uma equipe coordenada pelo gestor do BPMO, que tem por objetivo converter o planejamento estratégico da organização em ações concretas a serem executadas em termos de processos. O segundo eixo, por sua vez, conta com a participação de uma equipe temporária constituída por colaboradores do BPMO e por representantes do processo alvo de melhorias. Os serviços a serem oferecidos pelo BPMO envolvem: (1) modelagem de processos; (2) documentação; (3) gestão da mudança; (4) avaliação de desempenho de processos; (5) treinamento e educação em BPM; (6) gestão de compliance e integridade dos processos; (7) gestão da maturidade de processos e inovação (Richardson, 2006; Pinho, Cappelli, Baião, Santoro, Paim & Nunes, 2008; Usirono, 2015; Hernaus, Bosilj Vuksic & Indihar Štemberger, 2016; Rentes, 2017).

4.3 Etapas de Execução

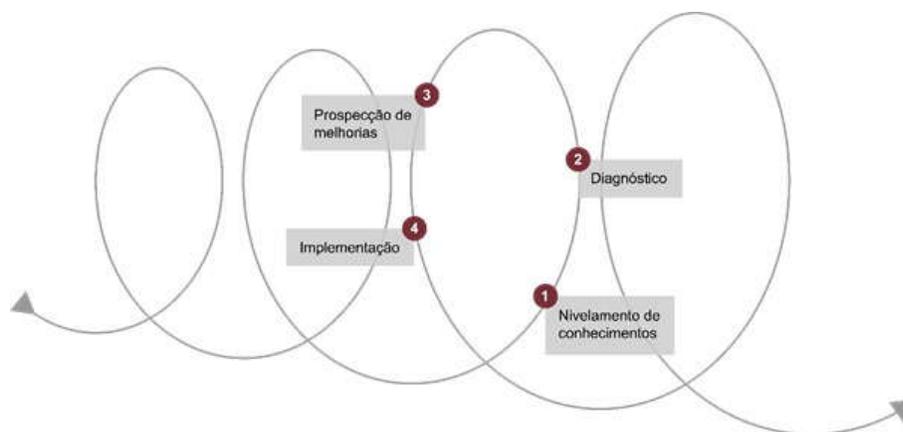
Para a aplicação da metodologia sugerida neste trabalho, devem ser cumpridas as seguintes etapas de execução: etapa 1 – sugere-se o nivelamento de conhecimentos e expectativas: consiste na realização de reunião com gestores do setor/unidade envolvidos nos processos, com o objetivo de apresentar o método de trabalho utilizado pelo BPMO, além da coleta de informações quanto aos processos a serem analisados. Em seguida, sugere-se que sejam oferecidas ações de capacitação aos servidores responsáveis pela execução do trabalho. Na etapa 2, sugere-se que após o mapeamento dos processos e realização de treinamentos, inicie-se a etapa de diagnóstico. Esta etapa engloba o levantamento de dados referentes ao processo, condução de entrevistas e reuniões de mapeamento e identificação de possíveis melhorias, seguidas pelo desenho e análise dos processos mapeados.

Na etapa 3, sugere-se que seja conduzida uma pesquisa de melhorias para identificar

boas práticas de gestão em processos já consolidados, por meio da realização de entrevistas com outras organizações públicas (preferencialmente do poder judiciário). Adicionalmente, ressalta-se a importância no levantamento e atualização da literatura científica sobre o tema e do arcabouço legal disponível para melhor embasarem as melhorias sugeridas pelo BPMO. Por fim, quando o redesenho do processo é finalizado, faz-se necessário a homologação com os gestores e donos de processos. Nessa última etapa, após aplicação do processo redesenhado, sugere-se que um plano de implementação seja concebido, contendo o cronograma de atividades e designação dos respectivos responsáveis na perspectiva do novo processo. O BPMO deve oferecer também suporte à implementação dos processos redesenhados, além de monitorar os desempenhos esperados e alcançados, conforme representado na figura 1:

Figura 1

Metodologia para gestão de processos no STM



Fonte: elaborado pelos autores

4.4 Definição de Atores do BPMO e seus respectivos papéis

Como maneira de subsidiar a execução da metodologia proposta, faz-se necessária a definição de atores e dos seus respectivos papéis. Dessa forma, os principais atores envolvidos na rotina de gestão de processos envolvem o analista de processos (comprometido em todas as etapas do processo, principalmente no que se refere à identificação do estado atual, avaliação e redesenho de processos), o designer de processos (responsável pela representação visual dos processos em seu estado atual e futuro), o arquiteto de processos (responsável pelo estabelecimento de rotinas organizacionais que visem o alcance dos objetivos do STM) e às unidades donas do processo (responsáveis pelo acompanhamento dos processos e monitoramento quanto aos desempenho esperado e alcançado).

5 Considerações finais

O STM faz parte da Justiça Militar da União (JMU) e tem como habilidade o julgamento de crimes militares definidos no Código Penal Militar. Pelo fato de ser o tribunal mais antigo do Brasil, fundado em 1808, representa uma organização que passou por todos os paradigmas da administração pública. Nessa perspectiva, com o passar dos anos, nota-se que a administração pública vem reformulando seus processos para se adaptar ao contexto de inovações e crescimento do controle social por parte da população, que demanda, cada vez

mais, que processos organizacionais sejam mais eficientes (Abrucio & Sano, 2008; Neto, 2017). Diante do aumento de demandas da sociedade por serviços públicos, as organizações públicas têm sido pressionadas a buscar novos modelos de gestão e processos mais eficientes para obtenção de resultados efetivos (Klumb & Hoffmann, 2016; Schwella, 2005).

Dentre as práticas gerenciais adotadas para otimização de recursos encontra-se a gestão de processos, abordagem que compreende as organizações como um conjunto de rotinas sujeitas à melhoria contínua para o aprimoramento do desempenho organizacional (Gonçalves, 2000). Nessa perspectiva, o BPMO deve corroborar para a implantação e continuidade do ciclo de gestão de BPM nas organizações (Baldam et al, 2014). Ademais, torna-se importante que o BPMO esteja consonante à estratégia do STM, possibilitando maior coesão entre os níveis da organização e de uma visão baseada em processos que esteja atrelada à cultura organizacional para fortalecer os princípios e valores que perpassam a instituição (Armistead, 1999, Den Bergh et al, 2007, Usinoro, 2015).

Por fim, acredita-se que a adoção da metodologia proposta neste trabalho para dar suporte à implantação do BPMO no STM permitirá a identificação, análise e promoção de melhorias aos processos redesenhados, possibilitando a criação de um portfólio de processos na instituição. Não somente, os resultados encontrados possibilitam identificar barreiras e facilitadores na implementação de um BPMO, servindo como uma possível fonte de informações para a implantação de escritórios de processos em outras entidades da administração pública brasileira.

REFERÊNCIAS

- Armistead, C., Pritchard, J. P. and Machin, S. (1999), “Strategic business process management for organisational effectiveness”, *Long range planning*, Vol. 3 No.1, pp. 96- 106.
- Baldam, R., & Rozenfeld, H., Valle, R. (2014). *Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática*. Elsevier Brasil.
- Bitkowska, A. (2015). The orientation of business process management toward the creation of knowledge in enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(1), 43-57.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista brasileira de enfermagem*.
- Conselho Nacional De Justiça. (2011). Relatório final: metas prioritárias do Poder Judiciário nacional. Brasília: CNJ, 2011.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição*. McGraw Hill Brasil.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *Organizational Research Methods*, 12(3), 614–617.
- De Oliveira, S. B., da Motta, R. A. S. M., & de Oliveira, A. S. (2012). Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço. *Gestão. org*, 10(1), 172-194.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fernando Sentanin, O., César Almada Santos, F., & José Chiappetta Jabbour, C. (2008). Business process management in a Brazilian public research centre. *Business Process Management Journal*, 14(4), 483-496.
- Gębczyńska, A. (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1079–1098.
- Gico Jr, I. T. (2014). A tragédia do Judiciário. *Revista de Direito Administrativo*, 267, 163-198.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, 40(1), 6-9.
- Hernaus, T., Bosilj Vuksic, V., & Indihar Štemberger, M. (2016). How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, 22(1), 173–195.
- Jesus, L., Macieira, A., Karrer, D., & Rosemann, M. (2009). A Framework for a BPM Center of Excellence. online] URL: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/FOUR>.
- Liu, C., Li, Q., & Zhao, X. (2008). *Challenges and opportunities in collaborative business process management: Overview of recent advances and introduction to the special issue. Information Systems Frontiers*, 11(3), 201–209.
- Minonne, C., & Turner, G. (2012). Business process management—are you ready for the future?. *Knowledge and Process Management*, 19(3), 111-120.
- Neto, D. R., Mesquita, F. L., Marques, K. A., Silva, A. C., & Barros, M. R. (2017). Inovação em Políticas de Treinamento e Desenvolvimento: Um Estudo Comparativo em Três Organizações. *Holos*, 5, 228-237.
- Oliveira, J. A., Alves, C. F., & Valenca, G. (2016). Factors Involved in Structuring of a Business Process Office in a Public Organization. In *Proceedings of the XII Brazilian Symposium on Information Systems on Brazilian Symposium on Information Systems: Information Systems in the Cloud Computing Era-Volume 1* (p. 79). Brazilian Computer Society.
- Pinho, B., Cappelli, C., Baião, F., Santoro, F., Paim, R., & Nunes, V. (2008). Estruturação de Escritório de Processos Projeto de Pesquisa Grupos de Pesquisa Participantes.
- Resolução nº 198 (2014, 01 julho). Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Conselho Nacional de Justiça - CNJ, Brasília-DF.
- Richardson, C. (2006). Process Governance Best Practices : Building a BPM Center of Excellence. *Business Process Trends*, (September), 1–6.
- Rosemann, M. (2010). The service portfolio of a BPM center of excellence. In *Handbook on Business Process Management 2* (pp. 267-284). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). The six core elements of business process management. In *Handbook on business process management 1*, 105-122.
- Sano, H., & Abrucio, F. L. (2008). Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo.
- Simione, A. A. (2014). A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. *Revista de Administração Pública*, 48(3), 551-570.
- Sousa, M. D. M., & Guimaraes, T. D. A. (2017). 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.
- Thiollent, M. (1986). Metodologia da pesquisa-ação (2ª edição).
- Thiollent, M., & de Oliveira Silva, G. (2007). Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde*, 1(1).
- Usirono, C. H. (2015). *Escritório de Processos: BPMO-Business Process Management Office*. Brasport.
- Usirono, C. H. (2015). *Escritório de Processos: BPMO-Business Process Management Office*. Brasport
- USIRONO, C. H. *Escritório de Processos: BPMO-Business Process Management Office*. Brasport, 2015.
- Willaert, P., Van Den Bergh, J., Willems, J., & Deschoolmeester, D. (2007, September). The process-oriented organisation: a holistic view developing a framework for business process orientation maturity. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 1-15). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.