

RECUPERAÇÃO DE PROCESSOS EM CONDIÇÕES DE NÃO CONFORMIDADE OPERACIONAL: um estudo de caso do setor público.

JANAÍNA VIEIRA BOTELHO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

FÁBIO ROGÉRIO DE MORAIS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

THALES ALAN SÁTIMO JURELLO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

RECUPERAÇÃO DE PROCESSOS EM CONDIÇÕES DE NÃO CONFORMIDADE OPERACIONAL: um estudo de caso do setor público.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos de Negócios ou *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem sistemática e estruturada para se analisar, mapear, desenhar ou redesenhar, controlar e gerir processos, a fim de melhorar a qualidade de produtos e serviços, além de agregar valor para o cliente e contribuir no alcance dos objetivos organizacionais (RENTES, *et al.*, 2019; VOJVODIC; HITZ, 2018). Nas organizações públicas brasileiras Gestão de Processos ganhou força com o surgimento da Administração Pública Gerencial (APG), após a Constituição Federal de 1988 (BRESSER-PEREIRA, 2018).

Este movimento abarcou os órgãos públicos em âmbito nacional, incluindo o Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO), pois, para obter a qualidade e a produtividade esperada, os processos de trabalho, se executados de forma ordenada e orientados para os resultados, geram produtos e serviços desejados pelos clientes (STJ, 2016). A essência do processo de trabalho está no resultado que as suas atividades produzem ao satisfazer as necessidades humanas e organizacionais, pois “As práticas de BPM permitem que uma organização alinhe seus processos de negócio a sua estratégia organizacional” (ABPMP, 2009, p. 24).

Nesse sentido, salienta-se que ao mesmo tempo em que as práticas de BPM ajudam a gerar mudanças positivas no desempenho organizacional e promover a cultura focada na melhoria contínua e em soluções inovadora, nem sempre os processos de trabalho são executados como planejados. À vista disso, há necessidade de um ciclo contínuo de *feedbacks* para garantir que a organização e os processos de negócios estejam alinhados à estratégia e atendem às expectativas (TRKMAN, 2010).

Para a administração pública é importante que seus processos garantam a flexibilidade e continuidade do planejamento organizacional no longo prazo. As falhas em processos é um problema central nas práticas de BPM, porque quanto maior as estatísticas de falhas, menos é a motivação para implementação de novos ciclos, ainda que as causas comuns de falhas sejam conhecidas, no entanto, quando evitadas, aumentam as chances de melhores resultados (AMARAL CASTRO; DRESCH; VEIT, 2019). Além disso, destaca-se que as causas comuns de falha se opõem aos Fatores Críticos de Sucesso (CSF), que podem variar de uma organização para outra, devido à cultura ou ao tipo de negócio (TRKMAN, 2010).

Apesar das organizações públicas saberem da importância do gerenciamento dos processos de negócios, ainda há entraves na execução, quando, muitas vezes, os processos falham ou não atingem os objetivos esperados porque não é feita uma análise para correção de erros. As falhas nos processos desencadeiam o mau funcionamento da operação produtiva, penalizando o exercício pleno do propósito do processo. Nesse contexto, revisitar a metodologia *Business Process Reengineering* (BPR), em português Reengenharia de Processos de Negócio, pode auxiliar na recuperação total ou parcial de processos que necessitem de reestruturação (KASEMSAP, 2020; PATRUCCO; CICCULLO; PERO, 2020).

A gestão de processo pode levar as organizações à redução de custos de produção e, conseqüentemente, a melhor desempenho, pois, por vezes, é possível verificar eventuais falhas e os recursos envolvidos na execução dos processos (CORONEL; TOLEDO PAINES; FREITAS, 2019). Por outro lado, quando os processos não estão sendo executados com o desempenho previstos, há a opção de redesenhá-los, quando é necessário, mas, há casos, que a necessidade é de recuperação do processo com o protocolo já existente.

Assim, questiona-se: quando optar pela recuperação de processos de trabalho em face à decisão de redesenho de novos processos? Para responder a questão, tem-se como objetivo geral: analisar a recuperação de processos de trabalho face à decisão de reconstrução de novos processos, amparado pelos seguintes objetivos específicos: [1] - Identificar na teoria de gestão

de processos os elementos chaves da recuperação e da revisão de processos de trabalho; [2] - Verificar na organização pesquisada a funcionalidade dos processos de trabalho chave e mapear falhas decorrentes do mau uso dos processos padronizados; e [3] - Comparar as condições adequadas para o uso de recuperação ou de reconstrução/revisão de processos de trabalho, de acordo com a eficiência pretendida no padrão do processo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Processos nas Organizações

Os processos são agrupamentos de atividades com sucessão lógica, que objetivam produzir um produto ou serviço, por meio de atividades coordenadas que envolvem pessoas, processos e tecnologias (GONCALVES, 2000). Além disso, a gestão de processos é a forma pela qual a organização entrega produtos ou serviços com valor agregado ao cliente, ainda que para as organizações privadas haja o lucro e a competitividade, enquanto nas organizações sem fins lucrativos ou públicas, o valor esteja na produção do serviço com qualidade e o menor uso de recurso para a oferta, mas ambas organizações tem o objetivo de obter o máximo retorno do investimento (CHAMPY; HAMMER, 1994; RENTES, *et al.*, 2019).

A operacionalização das técnicas e conceitos da gestão de processos se alinham com as estratégias e as atividades funcionais, como resposta às mudanças do ambiente externo (RENTES, *et al.*, 2019), ainda que as práticas de *BPM* tenham aplicações e contextos organizacionais diferentes. Destaca-se que as organizações devem buscar na inovação de processos, que tem como finalidade a reestruturação do trabalho e ganho de agilidade (TORFING, 2019), lembrando, sempre, que o sucesso do negócio depende de processos de trabalho eficientes e bem desenhados, ao longo do seu ciclo de vida (ABPMP, 2009).

O ciclo de vida da *BPM* é o curso de um processo de negócios, em um sistema de evolução, resumindo-se em um conjunto de atividades iterativas e sequenciadas, incluindo: (1) Estratégia e Planejamento; (2) Análise; (3) Desenho e Modelagem; (4) Implementação; (5) Controle e Monitoramento; e (6) Refinamento dos Processos (ABPMP, 2009).

2.2 Gestão de Processos de Trabalho

O gerenciamento de processos de trabalho é uma abordagem que identifica, desenha, executa, documenta, monitora, controla e mede os processos de trabalho, automatizados ou não, a fim de alcançar resultados consistentes com os objetivos estratégicos organizacionais, como parte da gestão dos processos do negócio. De acordo com o Superior Tribunal de Justiça (2016, p. 11), os processos de trabalho são: “atividades técnicas e gerenciais que, idealizadas por pessoas e executadas de forma ordenada, inter-relacionada e orientada para resultados, fazem uso de materiais e informações para gerar produtos e serviços requeridos pelos clientes”. Portanto, os processos de trabalho não são, essencialmente, somente as atividades a serem executadas, englobam as pessoas que neles operam, a distribuição do trabalho entre eles, os aditivos tecnológicos utilizados, os indicadores de eficiência dos processos e os resultados que se almeja alcançar (GONÇALVES, 2000). Pode-se afirmar que o ponto central do processo de trabalho está na importância do resultado que suas ações devem desenvolver para atender as necessidades dos clientes e das organizações.

2.2.1 Modelagem de Processos

Em conformidade com o *BPM CBOK* (2013, p.72), a modelagem de processos é o “conjunto de atividades compostas na criação de modelos de processos de negócio existentes ou proposto, objetivando desenvolver uma representação dos processos de maneira completa e precisa de como funciona”. Essa modelagem tem como objetivo fornecer a capacidade da organização se conhecer, por meio de mecanismos e artefatos que detalham seu funcionamento, de tal maneira que crie uma base de estudos, com visão na melhoria contínua

dos seus processos (DIAS; OLIVEIRA; ABE, 2011). De acordo com Ferreira (2013), as razões que fundamentam a execução da modelagem dos processos no desenvolvimento das atividades da empresa são as expostas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Razões que Justificam a Implantação da Modelagem dos Processos.

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

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

Modelagem de processo também expressa um conjunto de atividades e procedimentos que as organizações podem utilizar na formalização do seu negócio, oferecendo uma representação uniforme da empresa.

2.2.2 Mapeamento do Processo

Conforme Rizzetti *et al.* (2014 *apud* HUNT, 1996), o mapeamento de processos é um método de análise com o intuito de auxiliar no melhoramento dos procedimentos existentes ou de desenvolver uma nova estruturação, auxiliando na redução dos custos no desenvolvimento de produtos e serviços, redução das falhas e no melhoramento desempenho organizacional. Compõe-se pelas seguintes etapas, segundo (RIZZETTI *et al.*, 2014, p. 46):

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

O mapeamento consiste na identificação das etapas que compõem o processo de trabalho, dos subprocessos, até o detalhamento das atividades executadas. Isto é, compreende o levantamento e o registro da atual situação dos processos na organização, retratando fluxos e demais informações que se caracterizam como necessárias ao entendimento dos processos por todos os atores envolvidos.

Diante disso, frisa-se que uma organização que busca analisar o seu processo efetivo através do mapeamento do processo, está um passo à frente do seu concorrente desavisado, pois através da realização do processo de análise tem-se um real e mais completo entendimento sobre como os processos organizacionais estão sendo realizados.

2.3 Redesenho, Revisão e Recuperação de Processos

Visualizar processos por meio de suas representações é fundamental, embora se tenha que “A decisão de redesenhar processos exige uma cuidadosa reflexão prévia. É preciso ter clareza dos benefícios pretendidos e estabelecer diretrizes e orientações gerais quanto às expectativas para os processos redesenhados” (STJ, 2016, 43).

Condições estruturais, novos objetivos e estratégias organizacionais, transformações da base tecnológica, alterações de expectativas dos clientes, mudanças legais, obsolescência de sistemas, equipamentos e outros motivos podem levar à necessidade de realizar transformações estruturais nos processos, o chamado redesenho dos processos (STJ, 2016).

Porém, precisa-se conhecer os processos atuais e documentá-los, para fazer a gestão dos processos de trabalho, a ampliação da análise por setor para uma visão global do processo de negócios e o estabelecimento de parâmetros de avaliação de desempenho (SOUSA, 2016). Neste ponto, sabe-se que o fato dos colaboradores terem pouco conhecimento sobre a forma padrão de como realizar as atividades afeta diretamente a eficiência do trabalho, resultando em erros, retrabalho, atrasos e aumentos de custos.

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

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

Portanto, com a utilização de padrões sistematizados de processamento a empresa poderá melhorar e gerar mais eficiência no seu processo produtivo, evitando retrabalho, falhas e outros desperdícios desnecessários. Desenhar ou descrever a situação atual de cada processo, representando graficamente a sequência de atividades que os compõem, ao mesmo tempo em que se analisa e objetiva modificações nesses mesmos processos transforma-os e tornando-os mais eficientes do ponto de vista dos clientes (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011 *apud* SOUZA, 2014).

3. METODOLOGIA

O presente estudo tem abordagem qualitativa por ser interativa, envolvendo a participação ativa dos participantes, com foco nas percepções e nas experiências, e na maneira como eles entendem o funcionamento das atividades, quando se concentrou no processo, no produto e nos resultados, os quais não são, por si só, mensuráveis em números (CRESWELL, 1998; FONSECA, 2002).

A natureza é descritiva, pois possui como principal objetivo apresentar/relacionar as características de determinado fenômeno a partir da observação, da descrição e interpretação de fatos e fenômenos, chamados de variáveis (VIEIRA, 2002; FERNANDES; GOMES, 2003). A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que se utiliza, geralmente, de dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto (YIN, 2001).

A unidade de análise foi o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - TJRO, cuja a unidade de análise da pesquisa foram os processos de trabalhos, agrupados no conjunto de elementos do gerenciamento de atividades de coordenação, regulação e execução relacionadas a melhoria contínua das tarefas rotineiras de trabalho e para a implementação de estratégias.

Diante disso, o BPM foi a medida alternativa para promover melhorias nas atividades processuais identificando e executando as melhores alternativas para os processos. Estas incluem aumento do rendimento e menos retrabalho, diminuição de desperdícios, eliminação de atividades sem valor agregado, parte de verificação dos objetivos deste estudo.

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

elemento essencial para a realização de um estudo, onde incluiu-se a descrição e a justificativa para as questões de pesquisa e os métodos propostos (SILVA FILHO, 2013). De acordo com Yin (2001, p. 89), “o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador a conduzi-lo.

O uso de documentos nesta pesquisa se deu devido a riqueza de informações para extrair e ampliar o entendimento dos objetos cuja compreensão necessitava de contextualização histórica e sociocultural (SÁ-SILVA, *et al.*, 2009). Outra justificativa para o uso de documentos nesta pesquisa foi que eles permitiram acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. Além disso, a análise documental propiciou a observação do modo de desenvolvimento ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. (SÁ-SILVA, *et al.*, 2009). Além disso, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 54), “é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar”.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A instituição em análise é o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, poder judiciário estadual, que tem o dever de julgar os conflitos de sua competência, conforme a legislação vigente. É um órgão que passou por muitas mudanças na forma de executar os trabalhos administrativos, em virtude da implantação do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, ou seja, por este sistema, os processos administrativos e gerenciais da instituição se tornaram eletrônicos, eliminando a tramitação dos processos de trabalho na forma física.

Acontece que com a implantação desse sistema, ocorreram resistências na utilização do sistema digital de tramitação de processos administrativos, o que ocasionou na utilização incorreta do sistema, somando-se ainda diversas falhas e erros em processos internos. A vista disso, este trabalho propôs os elementos-chave da recuperação e da revisão de processos de trabalho, a fim de mitigar os erros e proporcionar fluidez nos processos de trabalho da organização estudada, da seguinte maneira: [1] elementos-chave da recuperação de processos de trabalho na teoria de processos de negócio; [2] processos na unidade estudada; [3] causas das falhas; e [4] comparações das condições adequadas para o uso de recuperação ou revisão de processos de trabalho.

4.1 Elementos-Chave da Recuperação de Processos de Trabalho na Teoria de BPM

A análise dos conceitos-chave dispostos no trabalho abordou conceitos, metodologias e técnicas disponibilizadas na literatura nacional e internacional. Diante das informações dispostas pelos pesquisadores e autores sobre BPM, é possível determinar que o processo é um conjunto de atividade interligadas que transformam as entradas em saídas com valor agregado (GONÇALVES, 2000). Observa-se que o grande desafio é fazer com que as organizações consigam fornecer serviços de forma a atender com qualidade os consumidores. Assim, surge a necessidade em identificar e mapear os processos, provendo as melhorias necessárias para alcançar os resultados esperados.

Uma análise investigativa das atividades realizadas no desenvolvimento dos processos é importante, pois representam oportunidades de melhorias que devem ser feitas para que haja um desenvolvimento de processos ágeis e eficientes. A análise pode identificar pontos com problemas ou falhas no processo, ou com potencial relevante para o erro.

A revisão dos processos de trabalho e a eliminação de desperdícios podem alavancar resultados e ao mesmo tempo aumentar a satisfação das pessoas por estar dedicando sua energia em atividades realmente significativas. A busca permanente da melhoria dos processos de trabalho é dever de todos em qualquer organização, cabendo especialmente a

unidade de gestão promover melhorias nos processos no âmbito organizacional, abrangendo, dentre outras ferramentas, o seu mapeamento.

Para isso, o aparato teórico da gestão de processos de negócios detém uma gama de ferramentas e técnicas que podemos utilizar na recuperação ou revisão dos processos. Salienta-se que atualmente existem diversas ferramentas que permitem a representação dos processos, e que, ao decidir pela implementação de uma dessas ferramentas, a organização deve escolher a que melhor se encaixa na realidade do seu ambiente organizacional e ao que se deseja mapear e, dessa forma, será possível gerar ganhos e otimizar o trabalho utilizando a ferramenta (RAMOS; SPIEGEL; ASSAD, 2018).

4.2.1 Processos escolhidos da unidade estudada

A instituição pesquisada trabalha com o desenvolvimento de processos de natureza importante para o âmbito social. Desta forma, procurou-se analisar de forma concisa os fatos, principalmente por se tratar de uma instituição pública. Para essa investigação, foi utilizado um protocolo roteirizado, que por meio da análise documental e visual, foi possível escolher 10 funcionalidades dos processos, assim como a constatação das principais falhas e erros, em consonância com o quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Funcionalidade dos Processos

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

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de detalhar cada funcionalidade do processo na prática da unidade, destaca-se ponto a ponto, conforme segue:

- **Processo de contratação:**

O processo desenvolve-se através de uma série de etapas ao longo de sua cadeia, iniciando-se quando uma unidade abre um processo via sistema para atendimento de necessidades do departamento, seção, secretaria, unidade da instituição. As próximas etapas são: elaboração do termo de referência do contrato; análise do termo para verificar as conformidades da solicitação, após verificação faz-se necessário a pesquisa de preços referente a proposta que melhor se adeque, tanto ao serviço ou produto a ser adquirido, quanto a necessidade de redução dos custos. Ou seja, escolher a proposta que melhor se engloba ao propósito com o menor custo possível. Feita a pesquisa, verifica-se a disponibilidade orçamentária para a continuação da contratação. Por se tratar de uma instituição pública a exigibilidade de verificação de dotação orçamentária é imprescindível, pois a cada novo exercício anual é previsto os valores que serão destinados a cada atividade.

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

- **Contrato:**

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

- **Folha de pagamento:**

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

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

- **Processo de Registro de preços:**

O registro de preços é um sistema licitatório determinado por “um conjunto de procedimentos adotados pela administração pública para registro formal de preços relativos a execução de serviços e fornecimento de bens” (TCU, 2010, p. 242). “Trata-se de cadastro de

produtos e fornecedores, selecionados mediante prévio processo de licitação, para eventual e futura contratação de bens e serviços por parte da Administração” (TCU, 2010, 243). Ou seja, seleciona-se os fornecedores e as propostas que melhor atendam aos interesses da licitação.

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

- **Processo de Diárias:**

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

- **Suprimento de fundos:**

O suprimento visa atender as despesas que não podem ser realizadas pelo processo normal de aplicação. O processo inicia com a solicitação do pagamento de suprimento de fundos (autorização para executar-se a despesa); cadastro do solicitante; verificação de atendimento dos critérios de liberação da despesa; informar disponibilidade orçamentária; verificação da situação do suprido; registrar a autuação processual; solicitar autorização de setores competentes. Alguns processos dependem de autorização de uma unidade competente. Aplicação do suprimento de fundos; prestar contas da utilização dos valores referente ao suprimento de fundos e arquivar processo.

- **Precatório:**

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

- **Pregão:**

Pregão é modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública. Os licitantes após apresentação das propostas com os preços escritos têm a faculdade de reduzi-los mediante lances verbais ou via internet. Ao contrário do que ocorre nas demais modalidades, em pregão a escolha da proposta é feita antes da análise da documentação, razão maior da celeridade que envolve o procedimento (TCU, 2010, p. 46).

O processamento inicia com a abertura do processo expressa pelo setor requisitante requerendo do objeto a ser adquirido através do pregão. Elaboração de termo de referência ou

projeto básico especificando o objeto, de forma objetiva, suficiente e esclarecida. Prossegue com o advento de autorização para prosseguimento do processo. Inclui-se cotação de preços pelo setor demandante. Informa-se a dotação orçamentária com previsão dos recursos e indicação das respectivas rubricas. Autorização do ordenador da despesa. Elaboração da minuta do edital (CPL). Realização da licitação e escolha da empresa que ofertou a proposta mais vantajosa. Homologa e encaminha a Gerência de Planejamento e Finanças para realizar o Empenho. Empenha em favor da empresa vencedora e encaminha o processo para preenchimento do contrato. Elaboração e assinatura do Contrato. Recebimento do objeto contratado (setor demandante). Acompanha e fiscaliza a execução do Contrato.

- **Devolução de custas:**

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

- **Taxas e contribuições:**

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

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

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

4.2.2 Causas das falhas

O quadro 3 elenca os processos e os principais erros que se pode encontrar nas atividades da instituição pesquisada ocasionando em perdas, retrabalho e atrasos:

Quadro 3 - Principais erros apresentados nos processos

PROCESSOS	ERROS NOS PROCESSOS	
Contratação Direta	- Ausência de proposta de preços; - Processo sem certidão de regularidade fiscal; - Processo com certidões vencidas; - Processo com erro de instrução; - Processo com proposta de preços vencida;	- Processo sem autuação; - Credor inativo no sistema; - Credor não cadastrado no sistema; - Divergência de preços na proposta da empresa;
Contrato	- Ausência de autuação; - Processo - Contrato descoberto de NE - Processo com certidões vencidas; - Processo - informação de Disponibilidade Orçamentária; - Processo - Falta de informação; - Processo - Informação incorreta;	- Processo - Instrução incorreta; - Processo - Valor incorreto; - Processo - falta de Autorização para emissão de Nota de Empenho; - Processo - Informação de disponibilidade orçamentária.
Folha de pagamento	- Processo - Autuação Incorreta; - Processo - Erro de cálculo; - Credor não cadastrado;	- Processo - Classificação orçamentária incorreta; - Processo - Informação de

		disponibilidade orçamentária.
Registro de preços	- Processo - Certidão vencida; - Processo - Autuação incorreta; - Processo - Falta de informação; - Processo - Informação incorreta; - Processo - Instrução incorreta; - Processo - Valor incorreto; - Processo - Ausência de documento; - Processo - Ordem de fornecimento incorreta;	- Processo - Ausência de reconhecimento de despesa; - Processo - Divergência de valor; - Processo - Informação de disponibilidade orçamentária; - Processo - Ata com mais de 06 Meses; - Processo - Credor inativo no sistema; - Processo - Certidão vencida.
Diárias	- Processo - Valor incorreto; - Processo - Ausência de reconhecimento de DEA; - Processo - Sem cadastro no sistema, erro na informação do PE;	- Processo - Autuação incorreta; - Processo - Informação de disponibilidade orçamentária; - Processo - Informação incorreta.
Suprimento de fundos	- Processo com ausência de autorização excepcional (no caso de finalização do exercício);	- Processo - Portaria incorreta.
Precatório	- Processo - Classificação orçamentária incorreta; - Processo - Divergência de valor; - Processo - Ausência de informação; - Processo - Informação incorreta; - Processo - Divergência na informação de natureza da despesa;	- Processo - Sem informação do credor; - Processo sem autorização excepcional (no caso de finalização do exercício); - Processo - Valor incorreto; - Processo com ausência de autuação.
Pregão	- Processo - Autuação incorreta; - Processo - Divergência de valor; - Processo - Certidão vencida; - Processo - Valor incorreto;	- Processo - Proposta vencida; - Processo com ausência de autorização excepcional (no caso de finalização do exercício).
Devolução de custas	- Processo - Autuação incorreta; - Processo - Credor não cadastrado no SIGA; - Processo - Informação incorreta;	- Processo com ausência de autorização excepcional (no caso de finalização do exercício).
Taxas e contribuições	- Processo - sem autuação; - Processo - Autorização incorreta; - Processo - Autuação incorreta;	- Processo com ausência de autorização excepcional (no caso de finalização do exercício).

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando-se o quadro 3, pode-se observar que a maioria dos problemas são devidos à análise mal interpretada das informações e à falta de atenção.

A seguir tem-se o quadro 4, que detalha os níveis de falhas que podem ocorrer nas tramitações dos processos entre os departamentos:

Quadro 4 - Níveis das Falhas Encontradas nos Processos

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

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As cores apresentadas no quadro 4 classificam os níveis de erros que podem ocorrer nos processos antes de chegarem ao seu destino. Os maiores índices encontrados ao longo do desenvolvimento das análises dos processos foram processos com nível 05 na escala de

falhas, ocasionando atrasos e retrabalho. Em razão disto, o processamento de uma atividade que deveria durar de 15 a 30 minutos chega a ficar por mais de 24 horas parado em uma determinada unidade afetando o fluxo processual diretamente.

A seguir temos o quadro 5, que demonstra as falhas gerais que podem vir a ocorrer no desdobramento das atividades processuais:

Quadro 5 - Principais Erros Gerais Encontrados nos Trâmites Processuais

NOS PROCESSOS		
-Ausência de autorização -Ausência de termo de ratificação -Ausência de classificação orçamentária -Ausência de Termo de Reconhecimento de Despesa -Ausência de proposta -Proposta vencida -Documento incorreto -Acréscimo ilegal -Autorização incorreta -Valor incorreto -Ausência de informação -Subitem incorreto -Ausência de disponibilidade orçamentária -Credor não cadastrado -Disponibilidade orçamentária incorreta -Credor incorreto -Ausência de autorização do ordenador da despesa -Trâmite indevido	-Ausência de certidão -Cotação sem CNPJ do fornecedor -Certidão vencida -Classificação orçamentária incorreta -Numeração incorreta -Período de vigência incorreto -Ata de Registro de Preços incorreta -Número Externo incorreto -Valor do exercício não informado -Termo de Referência incorreto -Ausência de portaria -Portaria incorreta -Saldo insuficiente da ata de registro de preço -Subitem incorreto -Cotação de preços vencida -Incompleto -Cotação incorreta -Cotação sem Data	-Autuação da UO incorreta -PA incorreto -CPF incorreto -Ausência de DID -DID Incorreta -Declaração de parentesco incorreta -Ausência de Termo de Autuação -Etiqueta incorreta -Ausência de relatório orçamentário -Ausência de instrução -Ausência de documentos -Credor não informado -Ausência de Parecer Normativo -Ausência de autenticação na certidão -Proposta incorreta -Elemento de despesa incorreto
NO PROTOCOLO		
- Número externo incorreto - Tramitação indevida	- Ausência de número externo	- Número externo não cadastrado
NO SIGA		
- Autuação incorreta - Tipo de processo incorreto - Processo vinculado indevidamente - Ação de planejamento não cadastrada - Processo não cadastrado - Ausência de data	- Ausência de cobertura orçamentária - Credor não cadastrado - Classificação orçamentária incorreta - Número do processo incorreto - Modalidade de empenho incorreta	- Servidor não cadastrado - Credor não cadastrado - Saldo insuficiente - Assunto incorreto - Ação de planejamento incorreta
NO SIAFEM		
- Estagiário não cadastrado - Credor não cadastrado	- Credor incorreto - Classificação inexistente	- Servidor não cadastrado - Saldo insuficiente

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

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

Visto isso, analisando as dificuldades enfrentadas pela instituição pesquisada no desenvolvimento desta pesquisa, através de análise de alguns processos da organização, é possível determinar que a instituição detém um escopo de processos muito abrangente, onde o contexto de tarefas, ou melhor, os processos administrativos, como também os operatórios, representam a essência da organização, por meio da execução das atividades primárias e secundárias, também conhecidas como meio e fim, que juntas visam transformar insumos em bens e/ou serviços e possibilitar o seu fornecimento aos respectivos clientes/usuários, por se tratar de uma instituição pública, os clientes no caso são os cidadãos. Considerando as falhas mapeadas no contexto dos 10 processos analisados, podemos identificar que os piores gargalos encontrados são referentes a dificuldade em executar com atenção as atividades, seja por desatenção, dificuldade na realização da tarefa, ou falta de habilidades para executar as etapas do processo, visto que grande parte do quadro de funcionários é composto por estagiários na instituição.

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

Davenport (1993, p. 1) explica que “[...] os negócios não devem ser vistos em termos de funções, divisões ou produtos, mas de processos-chave [...]”, mas em ordem de prioridades em níveis importância e quando necessário, precisa-se “[...] redesenhá-los ou corrigi-los do começo ao fim [...], empregando tecnologias inovadoras e recursos organizacionais”. O autor afirma que através da aplicação da inovação do processo, a organização desenvolve potencial de obter grandes reduções de custo e tempo. Estas melhorias ajudam a organização a alcançar grandes melhorias na qualidade e flexibilidade nos níveis do serviço.

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“As profundas mudanças que estão ocorrendo em todas as dimensões do mundo contemporâneo exigem que as empresas estejam adaptadas para que possam sobreviver” (GONÇALVES, 1994, p. 23). Uma estrutura organizacional bem delineada garante que as empresas detenham um processo de gestão bem desenvolvido e voltado para a eficiência.

Dessa forma, o *Business Process Management* (BPM) permite que os gestores otimizem as inter-relações das organizações funcionais e se concentrem nos fatores de “valor agregado” de todos os elementos do processo. Ou seja, independentemente de as organizações terem redesenhado seus processos ou estarem simplesmente considerando suas organizações de uma perspectiva de processo e se esforçando para melhorá-los (talvez impulsionadas pela "adoção" de um modelo de qualidade), elas ainda enfrentam a tarefa de como gerenciar esses processos.

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

Pode-se identificar na teoria pesquisada que a gestão de processos de negócios é extremamente valiosa para as empresas e seus resultados, pois por meio dos seus modelos, as organizações podem alcançar os seus objetivos que vão além das especificações de um novo modelo a ser seguido no fluxo do processo, pois também auxilia nas mudanças colaborativas do ambiente organizacional.

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

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

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

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

Por se tratar de uma instituição pública, a pesquisa deteve como limitações as dificuldades para conseguir as informações predeterminadas no protocolo de pesquisa. A análise dos documentos e a observação envolveram em perguntas enquanto os servidores trabalhavam e isso dificultava o entendimento e coleta das informações. Por fim, propõe-se

novas pesquisas dentro do tema *Business Process Management* sob novas perspectivas, tanto em ambientes públicos quanto privados, que possam analisar o BPM e entender como sua utilização no ambiente organizacional pode ser produtiva.

6. REFERENCIAL

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

AMARAL CASTRO do, B. K., DRESCH, A., & VEIT, D. R. (2019). *Key critical success factors of BPM implementation: a theoretical and practical view*. *Business Process Management Journal*.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988*. (1988). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm

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

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

BRESSER-PEREIRA, L. C. (2018). **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Editora fgv.

CBOK, BPM. Guide to the business process management common bodyofknowledge. Versão 2.0. 2009. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54261056/100855835-ABPMP-CBOK-v2_Open.pdf?responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DABPMP_CBOK_v2_Open.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191106%2Fus-east-1%2Ffs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191106T145158Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-Signed-Headers=host&X-Amz-Signature=8079d334ae158ae20b205f448f9b30683ab6fac049f69c4cf7f414629a91f4c0>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

CHAMPY, J., & HAMMER, J. (1994). *Business reengineering*. Frankfurt, New York.

CORONEL, D. A., de TOLEDO PAINES, A., & de FREITAS, C. A. (2019). Mensuração de custos no setor público via mapeamento de processos. *Diálogos Interdisciplinares*, 8(6), 95-117.

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

DAVENPORT, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press. FGV (2020, 09 de Abril). *FGV Projetos*. Recuperado de <https://fgvprojetos.fgv.br/home>

DIAS, Meire Helen Batista; OLIVEIRA, CC de; ABE, Jair Minoro. **A aplicação do BPM e as suas soluções na modelagem de processos de negócio**. In: Workshop de pós-graduação e

pesquisa do centro Paula Souza. 2011. Disponível em:< <http://www.portal.cps.sp.gov.br/posgraduacao/workshopdeposgraduacaoepesquisa/anais/2011/trabalhos/gestao-e-negocios/a-aplicacao-do-bpmeassuassolucoesnamodelagem.pdf>>. Acessado em: 04 de dezembro de 2019.

FERNANDES, Luciane Alves; GOMES, José Mário Matsumura. **Relatórios de pesquisa nas ciências sociais**: características e modalidades de investigação. *ConTexto*, v. 3, n. 4, 2003. Disponível em:< <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11638/6840>>. Acessado em: 18 de novembro de 2019.

FERREIRA, Elisabeth de Araújo. **Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional**: uma abordagem BPM com base no MAIA. 2013. Disponível em:<https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15269/1/2013_ElisabethdeAraujoFerreira.pdf>. Acessado em: 03 de dezembro de 2019.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2002. Disponível em:< file:///G:/1_RSL/AMonografia/FONSECA,%202002.pdf>. Acessado em: 11 de novembro de 2019.

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

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

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

KASEMSAP, K. (2020). **The roles of business process modeling and business process reengineering in e-government**. In *Open Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 2236-2267). IGI Global.

PATRUCCO, A., CICCULLO, F., & PERO, M. (2020). **Industry 4.0 and supply chain process re-engineering**. *Business Process Management Journal*.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e Gestão por Processos - PM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS/Orlando Pavani Júnior e Rafael Scucuglia. São Paulo - M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

RENTES, V. C., de Pádua, S. I. D., COELHO, E. B., CINTRA, M. A. D. C. T., ILANA, G. G. F., & ROZENFELD, H. (2019). Implementation of a strategic planning process oriented towards promoting business process management (BPM) at a clinical research centre (CRC). *Business Process Management Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 707-737.

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

SANTOS, Ricardo Ribeiro; ARRAES, Vanessa Machado; MENDONÇA, Aline Barbosa. **Redesenho de processos: a experiência do estado do Ceará em prover melhoria na gestão.** 2013.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acessado em: 30 de outubro de 2019.

SILVA FILHO, Emmanuel Farias da. **Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas de BPM: Um Mapeamento Sistemático da Literatura.** 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11962/1/Disserta%20a7ao%20Emmanuel%20da%20Silva%20Filho%20.pdf>>. Acessado em: 19 de março de 2019.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos.** 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 12 de outubro de 2019.

SOUZA, Maria das Graças da Silva *et al.* **Melhoria nos processos de negócios do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) da Universidade Federal do Amazonas.** 2016. Disponível em: <<https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5555/5/Disserta%20a7%20a3o%20%20Maria%20das%20Gracas%20da%20Silva%20Souza.pdf>>. Acessado em: 10 de junho de 2019.

TORFING, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.

TRKMAN, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.

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

VOJVODIC, M., & HITZ, C. (2018). European Industries Customer Centricity Roadmap Stage–Business Process Management Aspect. *Business Process Management Journal*, 15(2), 166-183.

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