

PROJETO DE PESQUISA

1. Título

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE PRESTADORAS DE SERVIÇOS BÁSICOS: da modelagem ao desenho

2. Área/Linha de Pesquisa

Área: Administração

Linha: Gestão, Tecnologia e Inovação nas Organizações

Temática: Estrutura, Estratégia e Processos Organizacionais

3. Resumo (no máximo 300 palavras)

O cenário competitivo exige das organizações a inserção de novas tecnologias de gestão, como métodos que otimizem a execução das operações, alinhando seus processos aos seus objetivos e estratégias para torná-los mais eficientes e eficazes. O gerenciamento de processos de negócios (GPN) consiste em métodos e técnicas que possibilitam compreender tais processos, controlá-los e melhorá-los para alcançar resultados consistentes alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Visa aumentar eficiência, entregar valor ao cliente e gerar retorno sobre investimentos, centrada nos processos e de acordo com as estratégias organizacionais. Trata-se de tecnologia de gestão recente e pouco conhecida por gestores no Brasil, com significativo potencial de crescimento, que necessita ser mais aplicada a organizações diversas para conhecer seus resultados e divulgá-los. Relevante para toda organização, pública e privada, sobretudo às prestadoras de serviços pois seus processos são intangíveis, o que dificulta seu monitoramento e aprimoramento. Esta pesquisa visa verificar como parte do GPN: modelar, analisar, desenhar e documentar processos e seus formulários, permite atenuar suas dificuldades e aprimorá-los, além de favorecer objetivos/estratégias de organizações públicas e privadas que prestam serviços básicos à sociedade em saúde, segurança, emprego e energia. Estudos multicase qualitativos descritivos e explanatórios realizarão pesquisa documental, entrevistas, observação e grupos de foco com atores dos processos dessas organizações, para diagnóstico e validação das propostas, usando o Bizagi. Espera-se iniciar o ciclo de GPN para que seus gestores possam continuá-lo. E proposições que possibilitem ganhos de eficiência capazes de aumentar a entrega de valor aos consumidores desses serviços, beneficiando a população, e alinhando processos às suas estratégias. Este despertar amplia a capacidade de gerar inovações em processo que aumentem a satisfação dos consumidores e a efetividade e credibilidade destas organizações.

4. Palavras chave (no mínimo 3; no máximo 5)

Gestão estratégica. *Business process management (BPM)*. Aprendizagem organizacional. Inovação em processos. Serviços públicos e privados.

5. Introdução

O cenário competitivo atual exige das organizações a inserção de novas tecnologias, incluindo métodos que facilitam, simplificam e alinham a execução das operações produtivas às suas estratégias para que sejam mais eficientes e eficazes, viabilizando a entrega de valor ao cliente, o que contribui com sua competitividade.

Direcionar empresas para seus clientes e suas estratégias de negócio inicia com a organização dos seus processos mais importantes: priorização dos que mais afetam a gestão, identificação de lacunas ou distanciamento de desempenhos esperados, e busca por melhores resultados (PRADELLA et. al., 2012). Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às constantes mudanças no ambiente em que atuam, e manterem o sistema produtivo competitivo (PAIM et. al., 2009, p. 24)

Um processo é um “conjunto de atividades com uma ou mais entradas, que cria uma saída que tem valor para o cliente” (HAMMER; CHAMPY, 1994). A otimização dos processos ineficientes consiste no gerenciamento de processos, seja de negócio, de suporte ou gerencial (GONÇALVES, 2000).

O gerenciamento de processos de negócios (GPN) ou *Business Process Management (BPM)* consiste em métodos, técnicas e ferramentas para modelar, analisar, desenhar, publicar, aperfeiçoar e controlar processos de trabalho, que visam ampliar e maximizar o controle e direcionamento dos processos, a serem realizadas em sequência, para a descoberta de *gaps*, composto por: modelagem, análise e desenho, gerenciamento de desempenho, transformação, organização do gerenciamento, e gerenciamento corporativo (ABPMP, 2013).

A busca por processos otimizados exige modelar processos internos da empresa, desenhar a situação atual de cada processo representando graficamente em fluxogramas a sequência de suas atividades, analisá-las visando transformá-los e torná-los mais eficientes do ponto de vista dos clientes (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

A efetividade desses processos demanda captar, preservar e transmitir informações úteis, suficientes e em tempo hábil para a tomada de decisão, o que é realizado por formulários, que “Devem ser padronizados, estruturados segundo finalidade específica, com campos apropriados para a recuperação eficiente e eficaz de dados e informações nos processos produtivos, facilitando as funções de planejamento, organização e controle” (CURY, 2010, p. 372).

Além de benefícios operacionais e táticos, um princípio do GPN é “habilitar a

organização a alinhar seus processos à sua estratégia de negócio, conduzindo ao efetivo desempenho geral, por meio de melhorias de atividades específicas de trabalho em um departamento específico, ao longo da organização ou entre organizações” (SILVA; ZAIDAN, 2013, p. 55), pois “ações de otimização serão sempre mais valiosas em um contexto estratégico, ou seja, se elas forem realizadas nas áreas que são estrategicamente importantes para a empresa” (DAVENPORT, 1993).

Portanto, mesmo que parte do GPN seja executado, acredita-se haver ganhos: “ao se executar simplesmente um *As Is* cria-se uma oportunidade de pensar sobre o processo, que pode levar de imediato a melhorias possíveis sobre o processo em questão, mesmo que de pequena monta.” (BALDAM, 2009, p.112).

O GPN contribui com a efetividade organizacional. A gestão de processos melhora o desempenho organizacional e os resultados do negócio (SCHICK, 2006). O “BPM busca aumentar a eficiência, entregar valor ao cliente e gerar retorno sobre os investimentos de maneira centrada nos processos e em consonância com as estratégias empresariais estabelecidas” (TURRA; JULIANI; SALLA, 2018, p. 47). Gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si” (PAIM et. al., 2009, p. 26).

Mesmo assim, trata-se de tecnologia de gestão recente e pouco conhecida por gestores e pouco aprofundada por acadêmicos no Brasil, que possui significativo potencial de crescimento, cujas “ferramentas podem ser utilizadas pelos mais variados tipos de organizações” (TURRA; JULIANI; SALLA, 2018, p. 47).

Sabe-se que “muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não tem a noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas” (GONÇALVES, 2000, p. 9). Há circunstâncias nas quais os processos existem, não estão formalizados ou não estão sendo executados da maneira mais eficiente, tornando indispensáveis sua análise e otimização (ALVARÃES, 2012). Essas situações também ocorrem em empresas em acelerado desenvolvimento que precisam de procedimento para compreensão e alinhamento dos processos existentes (BALDAN, 2007). Ainda, muitos processos organizacionais não são facilmente reconhecidos, pois são pouco visíveis (GONÇALVES, 2000), especialmente em organizações prestadoras de serviços, pela natureza intangível dos serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Neste contexto se enquadram os objetos deste estudo: organizações públicas e privadas que prestam serviços básicos à sociedade, que possuem processos não formalizados e/ou ineficientes, ou que precisam compreender e alinhar processos existentes. A teoria GPN neste estudo se limitará as etapas de modelagem, análise, e desenho de processos, e incluirá sua documentação e formulários. Iniciará o ciclo GPN para que gestores possam continuá-lo em suas organizações.

6. Objetivo Geral

Analisar como as etapas da modelagem ao desenho de processos podem atenuar suas dificuldades, aprimorá-los e favorecer objetivos/estratégias de organizações públicas e privadas que prestam serviços básicos à sociedade.

7. Objetivos Específicos

Esta proposta visa, em cada organização pesquisada:

- Identificar estratégias/objetivos organizacionais e o processo mais crítico;
- Modelar e analisar o processo escolhido (as is);
- Propor melhorias nesse processo, desenhá-las (to be) e validá-las;
- Analisar os formulários desse processo, propor alterações nesses e/ou novos formulários e validá-los, caso necessário, e
- Documentar este processo.

8. Justificativa

Esta proposta aplica parte de tecnologia de gestão recente e pouco conhecida por gestores no Brasil, com significativo potencial de crescimento, que precisa ser mais aplicada a organizações diversas para conhecer seus resultados e divulgá-los.

Um desafio da atualidade da gestão pública consiste em desenvolver modelos de gestão voltados para o funcionamento eficiente e dinâmico, pois, por se tratar de administração indireta, certas organizações vinculadas independem nos aspectos administrativo, financeiro e patrimonial da jurisdição ao qual se encontram vinculadas. Os desafios são constantes, principalmente quando o crescimento da prestação de serviço precisa acompanhar o crescimento da população.

A pesquisa oportunizará às organizações participantes conhecer detalhadamente um dos seus processos, e aplicar a modelagem, análise e desenho de processos para gerar melhorias, ampliando a aprendizagem organizacional. Isto é importante sobretudo às prestadoras de serviços, cujos processos são predominantemente intangíveis. Permitirá demonstrar se as organizações possuem natureza jurídica constituída adequada visando obter maior desempenho.

A escolha de organizações públicas e privadas prestadoras de serviços básicos à população em termos de saúde, segurança, emprego e energia, como: Serviço Nacional de Emprego (SINE), Energisa, Batalhão do Corpo de Bombeiros, Hospital Municipal, Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), Unidade de Pronto Atendimento (UPA), cujos impactos das melhorias dos processos poderão beneficiar a população em geral, fortalece esta proposta. Caso este estudo não seja realizado, perde-se a oportunidade de encontrar *gaps* e aprimorar os serviços prestados à população.

Espera-se que a modelagem, análise, desenho e documentação dos processos permita proposições capazes de reduzir retrabalhos e perdas administrativas e operacionais, ampliar ganhos de eficiência e entrega de valor aos consumidores desses serviços, beneficiando a população. Pretende-se despertar ou aumentar a capacidade de distribuir, gerar ou ampliar o conhecimento sobre os processos dessas organizações. Como consequência, acredita-se aumentar a satisfação dos consumidores desses serviços e a efetividade e credibilidade destas organizações.

9. Resultados Esperados

Despertar organizações públicas e privadas de prestação de serviços básicos à sociedade sobre a relevância de aprimorar seus processos, iniciando o ciclo de gerenciamento de processos de negócios para que dêem continuidade.

Subsidiar organizações participantes de conhecimentos e ferramentas de gestão que permitam aprimorar sua prestação de serviços básicos à população. Para tanto, são esperados como resultados pontuais:

- a) Representação gráfica do processo atualmente executado nas organizações pesquisadas;
- b) Identificação dos gargalos desses processos e proposições de melhoria;
- c) Representação gráfica dos processos aprimorados, como deverão ser executados para atenuar suas dificuldades, e alinhados às estratégias/objetivos organizacionais;
- d) Reformulação e/ou criação de formulários úteis e suficientes para subsidiar as informações dos processos, caso necessário;
- e) Documentação dos processos iniciando um manual de procedimentos e de formulários, para que todos tenham acesso ao documento criado, e
- f) Publicação em eventos, congressos e/ou revistas.

10. Questão Problema

Como aprimorar processos visando atenuar suas dificuldades, aumentar sua eficiência e favorecer objetivos/estratégias de organizações públicas e privadas prestadoras de serviços básicos e essenciais à sociedade?

11. Materiais e Métodos

Esta pesquisa pode ser classificada como estudo multicase qualitativo, descritivo e explicativo. Será realizada em organizações públicas ou privadas que prestam serviços básicos à sociedade (emprego, energia, saúde, segurança), escolhidas pelo critério da acessibilidade, que possuam processos a serem formalizados ou aprimorados. A

unidade de informação compreende os participantes dos processos sob análise de cada organização.

A pesquisa qualitativa busca a compreensão do contexto e situação, podendo empregar mais de uma fonte de dados (BRYMAN, 1989), cujo enfoque qualitativo se dá pela reflexão e crítica do fato (RÉGIS; LEITE FILHO; RODRIGUES, 2007). Esta proposta visa modelar, analisar, desenhar e documentar processos, investigando e analisando a situação e o contexto, por pesquisa documental, entrevistas, observação e grupos focais, e refletirá sobre os processos dessas organizações no sentido de reduzir suas deficiências e aprimorá-los, criticando a forma como atualmente são executados.

Pesquisas descritivas visam descrever detalhadamente as características de população ou fenômeno de acordo com sua situação atual (GIL, 2008). Esta é descritiva porque detalhará como os processos atuais ocorrem e os aprimoramentos propostos.

Pesquisa explicativa dispõe-se a identificar os elementos que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo o que mais aprofunda o conhecimento de acordo com sua realidade, para explicar através dos resultados, o porquê e a razão das coisas. Pode ser a continuação de uma descritiva, pois quando elementos que determinam um fenômeno são identificados, é bom que estejam descritos e detalhados (GIL, 2008). Esta é explicativa, pois visa descobrir fatores determinantes do aprimoramento dos processos, e se contribuem com objetivos dessas organizações, continuando a descritiva.

Esta proposta se enquadra na estratégia de pesquisa estudo de casos múltiplos. Estudo de caso é “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 67), na qual o pesquisador não tem controle sobre eventos e o foco é em fenômenos da vida real (YIN, 2001), tratando-se de casos múltiplos ou multicase por haver mais de um caso, que proporciona uma visão ampla dos resultados, e não estar limitado às informações de uma só organização (YIN, 2001), pois será realizado em um grupo de organizações que prestam serviços básicos variados à sociedade, abordando a execução de seus processos mais críticos, considerado o fenômeno real.

Engloba as pesquisas bibliográfica, de campo e documental. A bibliográfica se relaciona a todo material bibliográfico publicado, podendo ser avulsos, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, dentre outros (LAKATOS; MARCONI, 1996), usados nesta nos temas modelagem, análise, desenho, documentação, formulário, serviços e organizações públicas e privadas.

Constitui em pesquisa documental que “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 45) e “deve, com o objetivo de constituir um *corpus* satisfatório, esgotar todas as pistas capazes de lhe fornecer informações

interessantes” (CELLARD, 2008, p. 298), pois serão coletados e analisados documentos sobre estratégias, procedimentos, desempenho, formulários, fluxogramas e estudos anteriores realizados nas organizações pesquisadas, que serão analisados e reelaborados de acordo com os objetivos desta pesquisa.

A pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de coletar informações referentes a uma situação problema em busca de uma resposta, ou para descobrir novos fenômenos ou a relação existente entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos que podem ocorrer de maneira espontânea na coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 1996). Neste, visa responder como aprimorar processos críticos de organizações públicas e privadas que prestam serviços à sociedade, evidenciando suas relações com seus objetivos/estratégias.

Utilizará pesquisas semiestruturadas e observações individuais e *focus group* ou grupo focal, “técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador” que oferece aproveitamento de informações coletadas para desenvolvimento de medidas e avaliação da pesquisa e seus produtos, e informações em futuros programas que possam ser desenvolvidos pela organização (MORGAN, 1997 apud GONDIM, 2003, p. 3). Como método aplicado em pesquisas qualitativas, destaca-se a entrevista individual e observação participante em grupos (RÉGIS; LEITE FILHO; RODRIGUES, 2007). Este estudo prevê três grupos focais em cada organização: o primeiro para identificar o processo mais crítico, estratégias, objetivos, metas e dificuldades; o segundo para validar fluxogramas e formulários atuais do processo, e coletar sugestões de melhoria; e o terceiro para validar fluxogramas e formulários propostos para o processo, e aprimorá-los, se for o caso. Os procedimentos de coleta e análise propostos foram sintetizados no quadro 1.

Quadro 1 - Síntese dos procedimentos de coleta e análise de dados desta pesquisa

Ordem	PROCEDIMENTO DE COLETA	COM QUEM	PORQUE/ PARA QUE/ (OBJETIVO PESQUISA)	COMO
1	Grupo de foco entrevista semiestruturada e documental	Gestores	Identificar objetivos estratégicos e processo a ser analisado (Objetivo a)	Tópicos: estratégias, objetivos, metas, desempenho, dificuldades setor e organização, nível de criticidade dos processos em função das dificuldades
2	Entrevistas semiestruturadas individuais	Participantes	Verificar como os executores do processo o desenvolvem (Objetivo a)	Aplicação presencial individual do fluxograma vertical com cada executor e chefia do processo
3	Pesquisa Documental	Participantes	Descrever como o processo é e deveria ser executado (Objetivo b e c)	Coleta de documentos.

4	Observação <i>in loco</i> do processo escolhido	Participantes	Verificar como os executores do processo desenvolvem seu fluxo (Objetivo b)	Observação presencial de cada etapa do processo, conferindo e ajustando o fluxo coletado na coleta/análise fluxograma vertical.
5	Elaborar o fluxograma do processo atual	Pesquisador	Modelar o processo executado atualmente (Objetivo b)	Condensar as informações dos fluxogramas verticais de todos, usando <i>BPMN</i> , no Bizagi. Em caso de divergências, retomar ações anteriores.
6	Grupo de foco entrevista semiestruturada em profundidade	Participantes	Análise do processo modelado e do(s) formulário(s) (Objetivos b e d)	Tópicos: processo e formulário(s) atuais 1. verificar se processo foi modelado como é executado 2. indicar melhorias para execução do processo 3. verificar se o(s) formulário(s) do processo são esses e necessidade de campos ou formulários. 4. indicar melhorias no(s) formulário(s)
7	Elaborar o fluxograma proposto	Pesquisador	Desenhar o processo como ser executado (Objetivo c)	Desenhar o fluxograma do processo resolvendo seus pontos críticos, usando o <i>Software Bizagi</i>
8	(Re) elaborar formulários do processo	Pesquisador	Otimizar formulários (Objetivo d)	Delinear formulário(s) existente(s) e novo(s), reorganizando as atividades e informações necessárias e suficientes ao processo.
9	Grupo de foco / Entrevista semiestruturada em profundidade	Participantes	Validar o processo e o(s) formulário(s) (Objetivos c e d)	Tópicos: processo e formulário(s) propostos e objetivos estratégicos 1. verificar se o processo desenhado é exequível e atende objetivos estratégicos 2. indicar melhorias para execução do processo 3. verificar se o(s) formulário(s) desenhado(s) atendem às necessidades 4. indicar melhorias no(s) formulário(s) relacionados aos resultados da ação 1
10	Documentar o processo	Pesquisador	Documentar o processo e formulários (Objetivo e)	Documentar o processo validado, e seus formulários em um manual, para nortear sua execução como programado

Segue a apresentação desta coleta e análise de dados (quadro 1) para atender cada objetivo proposto.

Para atender ao objetivo de identificar estratégias e o processo a ser analisado, será realizada entrevista em profundidade no grupo de foco e pesquisa documental de planos e relatórios. Se houver dificuldade de gestores indicarem o processo mais crítico, suas dificuldades serão discutidas e inseridas na matriz GUT, um “método muito utilizado pelas organizações para priorizar os problemas pelo seu grau de gravidade, urgência e tendência, a ser solucionado pela gestão, e para analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e desenvolvidas”. G se refere ao grau de gravidade caso a característica venha a ocorrer; U, ao espaço de tempo que se tem disponível para resolução da tarefa: quanto menor o tempo maior a urgência; e T à possibilidade de aumento do problema à medida que o tempo passa. Na lista de fatores que se necessita priorizar, deve se atribuir nota de 1 a 5 a cada variável, num *continuum* crescente de menor à maior intensidade, cujo resultado advém de GxUxT

(PERIARD, 2011). Esta atribuição de valores deve ser realizada em grupo, com o consenso de todos e não apenas individual (FAVERI; SILVA, 2016).

Para atender o objetivo de modelar o processo escolhido, suas rotinas serão identificadas por entrevistas semiestruturadas individuais e observação *in loco* com os envolvidos, utilizando o formulário fluxograma vertical, escolhido por ser fácil e ágil preenchê-lo: “o fluxograma vertical tem maior utilidade, portanto, para trabalhos de levantamento, devendo ser traçado no formulário próprio” (CURY, 2010, p. 344). Será identificado todo o fluxo de trabalho do processo, seus objetivos, envolvidos e responsabilidades, procedimentos executados, sua sequência, quem os realiza, quando, como são realizados, e para quem é passado. Tais informações serão condensadas em um único fluxograma, o atual (*as is*), modelado com o *software* bizagi. Nas mesmas entrevistas individuais serão coletados formulários usados por cada usuário do processo, seus pontos de melhoria, ou a inexistência e necessidade de formulários ou campos, na sua visão.

Este fluxograma modelado (*as is*) e os formulários atuais serão apresentados em outro grupo focal, para análise, que iniciará com a representação do processo e seus atores (validação do processo atual), e então se baseará nas estratégias, metas, desempenho, dificuldades, coletados por documentos ou relatos dos envolvidos (*focus group*, entrevistas semiestruturadas e observação individuais e em grupo), para propor formas de atenuar dificuldades e atender estratégias e objetivos de desempenho.

A análise dos formulários existentes e/ou da criação de formulários para o processo contemplará cuidados para sua elaboração: espaços suficientes, títulos legíveis e claros, realce de elementos principais, aparência limpa, tamanho, nitidez e cor da fonte, sequência lógica relacionada ao desenvolvimento do fluxo do processo, questões essenciais, sem repetição, linguagem acessível, atendendo as necessidades do(s) setor(es) para que seja aceito e aplicável. Serão consideradas especificidades e necessidades do processo relatadas pelos usuários e percebidas pela observação *in loco*, e de suas normas e regulamentos, visando que seu delineamento permita coletar dados suficientes para subsidiar satisfatoriamente indicadores e métricas do processo para seu gerenciamento.

Incorporando tais análises, o desenho do processo será realizado pelo *software* Bizagi, na linguagem *BPM*, e os formulários no *excell*. Este fluxograma desenhado (*to be*) e os formulários propostos serão apresentados em outro grupo focal para análise, considerando os mesmos critérios anteriores. As mudanças serão realizadas e o processo a ser executado e seus formulários serão validados junto aos envolvidos.

O objetivo de documentar o processo será realizado pelo bizagi, por possuir recursos que possibilitam a emissão de relatórios do fluxo do processo, após sua modelagem. Será realizado dando início a um manual misto de procedimentos e de formulários.

12. Referencial Teórico

12.1 Gerenciamento de processos de negócios ou *business process management*

O Gerenciamento de Processos de Negócio (GPN) ou *Business Process Management* (BPM) consiste em “disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta”. Muda a gestão dos fluxos de trabalho, gerando uma revolução na inovação a fim de aperfeiçoar os trabalhos e relacionamentos com clientes (ABPMP, 2013, p. 78).

GPN “destaca-se pela sua aplicabilidade como ferramenta para controle da complexidade em grandes corporações e em organizações em rápida expansão que necessitam de um método para compreensão e alinhamento dos processos já existentes” (BALDAM, 2009, p. 19). Pode ser utilizado tanto por grandes como por pequenas empresas, desmitificando e solucionando problemas de gestão, que, com esse alinhamento, pode gerar vários benefícios a quem a utiliza (OLIVEIRA, 2007). A gestão de processos não é uma forma de automação e possui o intuito e formas de desenvolver formas de otimização do trabalho, traduzidas diretamente para a operação (ARAÚJO, 2011). Em síntese, compreende etapas sequenciais (quadro 2).

Quadro 2 - Etapas do gerenciamento de processos de negócios e sua definição

ETAPA	DEFINIÇÃO
MODELAGEM	Conjunto de habilidades e técnicas que permite compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócios
ANÁLISE	Proporciona compreensão das atividades do processo
DESENHO	Conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócios existentes ou propostos
GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO	Capacidade de medir e interpretar o desempenho de processos
TRANSFORMAÇÃO	Encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho
ORGANIZAÇÃO DE GERENCIAMENTO	Organização estruturada, mensuração gerenciada em processos
GERENCIAMENTO CORPORATIVO	Arquitetura, processos, estratégia de negócio e alocação de recursos

Fonte: Adaptado da ABPMP (2013).

O gerenciamento corporativo de processos resulta da modelagem, análise, desenho, gerenciamento de desempenho, transformação e organização do gerenciamento de processos, a serem desenvolvidas nesta ordem (ABPMP, 2013). Este estudo contempla da modelagem ao desenho, destacados no quadro 2.

Para gerenciar por processos, deve se iniciar com a modelagem de processos executados, para que nada deixe de ser inserido em todo processo de maneira a facilitar o seu gerenciamento (ALVAREZ, 2010). Uma empresa bem-sucedida é aquela que desenvolve seu produto capaz de satisfazer as necessidades de seus consumidores,

para o que a modelagem é parte central de todas as atividades que levam à implantação de um bom processo (BOOCH; RUMBAUGH; JACOBSON, 2005).

“Muitas organizações compreendem processos geralmente de uma forma básica, porém, para a transformação de um processo é necessário identificar qual processo e quais de suas etapas precisam ser transformadas” (Op. cit. 2013, p. 247). O GPN possibilita compreender o processo de tal forma, que se necessário, embasa as mudanças necessárias à sua efetividade. Primeiramente deve se escolher o processo ou processos a serem revistos pelo seu nível de criticidade: menores resultados e maiores disfunções, em relação aos seus objetivos. Então se inicia o mapeamento e a modelagem para representar seu fluxo.

12.1.1 Mapeamento e modelagem de processos

Modelar processos começa com a identificação das áreas funcionais que estarão envolvidas na transformação. Se já existirem modelos de processos, esses podem inicialmente ser revistos de forma a verificar sua atualização. Se os modelos estiverem desatualizados, eles deveriam ser atualizados ou refeitos. Na sequência, a equipe precisa determinar quais informações são necessárias para servir de referência ao trabalho, bem como verificar sua disponibilidade nos modelos existentes (ABPMP, 2013, p. 247).

Para iniciar a modelagem de fluxos mais complexos é interessante compreender sua magnitude e relação entre as partes, em nível macro. “O mapa de processo é útil para adquirir uma visão geral do processo e identificar as principais etapas” (CURY, 2010, p. 324). Com o mapa de processo tem se a oportunidade de visualizar e compreender graficamente, a descrição e ramificações de um processo, excelente para analisar os fluxos de maior complexidade (ABPMP, 2013).

O entendimento de um processo exige que se levante tudo o que acontece nas tarefas e atividades executadas, e este levantamento deve acontecer no local e junto aos envolvidos pela realização do trabalho (CURY, 2010). O mapeamento de processos “é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos” (MARETH; ALVES; BORBA, 2009, p. 4). Sua intenção é melhorar ou implantar novos processos, sendo a primeira etapa a ser desenvolvida para esta finalidade: “Mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são executadas e inter-relacionadas” (ELPIDIO, 2015, p. 5).

Para mapear visando modelar um processo, pode se utilizar o fluxograma vertical, um formulário para levantar suas informações. É importante por estabelecer em seus campos as informações necessárias a serem levantadas, como: nome do cargo, quem recebe o trabalho de quem e para quem deve seguir, tempo gasto por cada um,

quantidade de unidades produzidas, nome do processo, setores em que ocorre, tarefas na sequência, documentos que entram e saem do processo, assinatura de analistas e aprovações. O fluxograma vertical tem grande utilidade para levantar as rotinas existentes num setor de trabalho (CURY, 2010). Subsidia a modelagem do processo, resultando em um fluxograma que representa o fluxo do processo atual, ou como o processo é desenvolvido atualmente.

Mapear resulta em um desenho inicial que representa o modelo do processo, de onde surgiu a nomenclatura modelagem. Entende-se “modelagem como a atividade de construir modelos. Um modelo é uma representação com maior ou menor grau de formalidade abstrata da realidade em um dado contexto” (BALDAM et. al., 2007, p. 74). Assim, não existe um modelo perfeito para a representação de um processo. A modelagem de processos propõe criar um modelo de processos pela construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2009).

A modelagem de um processo representa a realidade deste processo, um estado específico de um negócio, podendo ser atual ou futuro, assim como os recursos envolvidos, pessoas, informações, instalações, automações, finanças, insumos entre outros, representando com precisão o funcionamento do que está sendo modelado. (ABPMP, 2013).

Modelar processos requer importante conjunto de habilidades e técnicas para permitir compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócio. Para uma organização ciente do alto valor de seus processos de negócio, sua modelagem é uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização (Op. cit., 2013, p.84).

A modelagem de processo ocorre com a participação de todos envolvidos no processo, obtendo informações em entrevistas sobre a ordem e como as atividades acontecem: em sequência ou paralelo, além das entradas e procedimentos de saída (OLIVEIRA, 2007). Estas informações a serem representadas em fluxograma, compreendem técnicas que podem assumir diversas nomenclaturas, formas e pequenos detalhes distintos, que não perdem a ideia original de ‘desenhar o fluxo’ de processos, representado pela sequência das suas operações (CRUZ, 2013). “Os símbolos utilizados no fluxograma têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação” (CURY, 2010, p. 340). Os símbolos representam ações e decisões (CURY, 2010, OLIVEIRA, 2013).

Há metodologias que podem representar os processos de negócios ou arquitetar o fluxograma, como a *Business Process Model and Notation (BPMN)*, um padrão de sistemas de informação criado pela *Business Process Management Initiative (BPMI)*. As informações coletadas são representadas pelas notações, que exibem um conjunto robusto de símbolos para modelagem em diversas particularidades do processo de

negócio: “Como na maioria das notações, os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência. [...] Raias dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada uma dessas raias é definida como um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho” (ABPMP, 2013, p. 91).

Apesar de os símbolos não serem universais a sua utilização é aplicada em larga escala por diversas organizações, tendo sido desenvolvidos diversos *softwares* que utilizam essa notação, que facilitam e agilizam a modelagem dos processos em todos níveis. Naturalmente, fluxos podem ser desenhados à mão em papel, mas ferramentas gráficas automatizadas fornecem meios melhores para editar e distribuir digitalmente a representação dos processos, reutilizar objetos, e facilitar a rastreabilidade e análise de impacto entre seus elementos (ABPMP, 2013, p. 376).

Após o levantamento de um processo (mapeamento) e a descrição do seu funcionamento por meio de um fluxograma (modelagem), o administrador deve analisar criticamente todo o percurso, no intuito de visualizar pontos de melhorias no processo levantado (ALVARÃES, 2012), ou seja, analisá-lo.

12.1.2 Análise de processos

Em razão das lacunas existentes entre o que as pessoas realizam e o que realmente é necessário, é interessante percorrer todo o processo para que se verifique se tudo está conforme planejado ou se é necessário um novo desenho para reorganizá-lo (CURY, 2010). Isto configura a análise de processo, relacionada à conformidade do processo (PEINADO, 2007, p. 142).

Ao criticar um processo, para que se tenha uma mudança desejada, é fundamental o planejamento e uma explosão de ideias voltada para solução do objetivo desejado, e utilizar a equipe de trabalho tornará esse processo bastante eficiente. Costumeiras reuniões naturalmente tendem ao *brainstorming* que pode identificar pontos de melhoria que o processo atual necessita (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

A análise de processos envolve a compreensão de processos de negócios, engloba sua eficiência e eficácia para atendimento dos objetivos para os quais foram desenhados, sendo uma poderosa técnica visual para identificar as desconexões na organização (ABPMP, 2013). A “análise para melhoria de um processo não possui um fator temporal determinístico, ela deve ser um processo contínuo que tem como base os preceitos que indicarão pontos candidatos à intervenção” (VALLE; OLIVEIRA, 2012, p. 27). É fundamental para resolução de problemas, sendo uma atividade que deve ocorrer constantemente para o alinhamento dos processos. Detalhada, pode contribuir eficazmente para desenvolvimento do desenho de processos que acarretará em melhorias (LIMA et. al., 2014). Propicia um entendimento das atividades do processo e os efeitos dessas atividades em relação à possibilidade de atender às metas

pretendidas (ABPMP, 2013).

Em cada fase do estudo devem ser feitas as seguintes indagações: qual utilidade de cada etapa do processo? haverá vantagens em se alterar a sequência de operações? as operações estão sendo executadas por pessoas adequadas as funções que ocupam, com treinamento suficiente nas técnicas utilizadas? cada operação está sendo executada da maneira mais eficiente? os formulários são adequados, em número de vias e em seus respectivos campos?” (CURY, 2010, p. 342).

Algumas ações principais são consideradas necessárias para a melhoria pela modelagem de novos processos: obter sugestões dos profissionais que atuam no processo para que contribuam na melhoria; eliminar ou modificar as ações que não agregam valor ou que sejam claramente retrabalhados; reconhecer e colocar em prática melhorias na sequência das atividades, evitando repetições ou retrocessos desnecessários; selecionar e designar o melhor executor para cada atividade; agrupar as atividades complementares; transferir as decisões operacionais para o nível do processo; racionalizar os controles mantendo apenas os essenciais; reduzir o tempo da atividade com a substituição do recurso manual por máquinas ou sistema informatizado; e eliminar os pontos de retenção ou gargalos (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2009).

Esta análise permite que gestores se comprometam com uma forma diferente de pensar sobre processos, alinhando ações ao nível estratégico e utilizando-a para decidir prioridades. Ao nível tático embasa futuros esforços de aumento de produtividade, padronização da execução do trabalho e criação de rotinas de trabalho mais eficientes (Op.cit., 2009).

Para que realmente haja melhorias ou otimização dos processos, além de analisar é necessário agir: “Analisar, descobrir os pontos de melhoria e nada fazer pelo processo de nada adiantará. É necessário agir para eliminar falhas, aumentar a qualidade, diminuir tempos, diminuir custos, melhorar o processo, deixá-lo ótimo, ou seja, otimizá-lo” (ALVARÃES, 2012, p. 52). Portanto, a análise de processo se mostra eficiente para a descoberta de pontos onde o processo necessita mudar para gerar melhor resultado. Para que esta análise seja eficaz, deve se tomar uma atitude que inicia com o desenho do processo, incorporando as melhorias sugeridas para nortear as ações dos que o executam.

12.1.3 (Re)Desenho de processos

A partir dos pontos de melhoria detectados na análise, faz-se o desenho do processo como ele deve ser executado, reduzindo ou eliminando pontos críticos. O redesenho de um processo consiste no empenho, direcionado para o aprimoramento do processo atual, de maneira que sua aplicabilidade se dá aos processos que visivelmente estão

demonstrando insatisfação ou irregularidades (BALDAM et. al., 2007).

Para desenhar o fluxo utiliza-se o fluxograma na mesma notação utilizada na modelagem do processo, destacando-se as mudanças realizadas, que podem conter eliminação ou adição de tarefas, inversão de ordem do fluxo, entre outras necessidades. O desenho de um processo identifica e mapeia resultados esperados para uma operação, devendo compreender e prever a flexibilidade da operação, métodos otimizados, pessoas preparadas e tecnologia adequada (ABPM, 2013; CAPOTE, 2011).

O redesenho consiste em repensar o processo de ponta a ponta visualizando o que acontece atualmente, para a partir daí propor e iniciar o redesenho (ABPMP, 2013). Possui como princípios: eliminar atividades duplicadas; avaliar o valor agregado pelas atividades e eliminar as que não agregam valores; reduzir a dificuldade do processo; reduzir o tempo de ciclo do processo; criar mecanismos para detectar e reduzir a ocorrência de erros; atualizar competências dos recursos humanos e modernizar instalações e equipamentos; usar uma linguagem simples nas comunicações, formulários e relatórios; padronizar atividades; criar parcerias com fornecedores; usar a criatividade para gerar melhorias substanciais nos processos; automatizar e/ ou mecanizar atividades; e eliminar a burocracia (HARRINGTON, 1991).

Com a necessidade de desenhar o processo, mesmo que já tenha sido mapeado e analisado anteriormente, o desenho do processo como deve ser executado (to be) poderá gerar um novo paradigma a ser desvendado e atualizado ou proposto.

Para facilitar a implantação do processo desenhado, favorecer a comunicação, registro e memória organizacional, a proposição de mudanças deve ser documentada.

12.1.4 Documentação de processos

Documentação de processo faz parte de uma base de conhecimento de processos de negócio, que facilita o gerenciamento, manutenção e disseminação do conhecimento (SANTOS, 2014).

A documentação de um processo de negócio é importante e sua utilização vai além de esclarecimento para o processo mapeado, faz com que se crie um elo contínuo para possíveis melhorias e novas readequações, tendo como base a documentação existente. Documentar um processo na metodologia BPMN permite atender a demanda de “um processo de negócio definido de maneira abrangente abordará o que, onde, quando, por que e como o trabalho é feito e quem é o responsável por realizá-lo” (ABPMP, 2013, p. 61), culminando em sua normatização.

Documentação normativa consiste em instrumento de entendimento dentro da empresa, que deve ser empregado para alcançar os efeitos positivos da qualidade e padrões de execução (OLIVEIRA, 1994). A documentação é cenário de como um

conjunto de documentos, como especificações, registros, formulários, bem como qualquer ferramenta na qual as informações estão contidas e utilizadas para direcionar seus executores (CARPINETTI et. al., 2007).

Portanto, para a padronização é importante garantir que os vários grupos ligados ao processo estejam imaginados e que concordem em seguir os padrões e regras sendo instituídos. “Sem essa concordância, os padrões poderão ser impostos sem ampla aceitação ou compreensão de sua finalidade ou valor, correndo-se o risco de não serem bem aceitos ou até mesmo utilizados” (ABPMP, 2013, p. 389).

A documentação de um processo tem por objetivo facilitar possíveis simulações da modelagem descrita na identificação de melhorias, benéfico por propor treinamento ao grupo e a novos atores do processo, na geração de valor que o processo possui para atingir metas a ele relacionadas, cujo principal objetivo é sua efetiva comunicação, ou seja, priorizar o que o(s) outro(s) entendem, e não o que um fala.

Um dos instrumentos executivos que auxilia na comunicação, treinamento, padronização da execução do processo e sua documentação é o formulário.

12.1.5 Formulários

A utilização de formulários para coletar e armazenar informações relevantes no decorrer do fluxo do processo, permite evitar erros e/ou corrigir desvios, porém as informações nele expressas devem ser fidedignas ao processo executado, pois:

Um formulário pode ser conceituado como um documento padronizado, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinado a receber, preservar e transmitir informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou cobrir um fluxo qualquer de trabalho, desde seu início até sua conclusão (CURY, 2010, p. 372).

Ao utilizar formulários, o processo de desmistificação se torna mais favorável e relevante a questões pertinentes, que garantirão rigor necessário ao processo explorado (PEINADO; GRAEML, 2007).

A elaboração de formulários deve seguir cinco etapas: a) levantamento das necessidades: fase de identificar os dados que permitirão o esboço do formulário e das áreas pertinentes, conexo às normas da empresa; b) crítica do levantamento: após a coleta de dos dados é importante descrever as ligações do formulário desde sua impressão até o arquivamento; c) planejamento da solução: atender as principais necessidades da empresa, com o *layout* do formulário visualmente limpo e objetivo, para proporcionar as plausíveis soluções; d) crítica do planejamento: nesta etapa é fundamental a troca de ideias com os usuários, caso haja sugestão para qualquer alteração a mesma deve ser avaliada positivamente, recusando caso não seja implementável; e) implantação e controle dos resultados: o formulário acatado para

ser utilizado na organização necessita de acompanhamento por um tempo para confirmar se está gerando o resultado esperado ou precisará de ajuste (CURY, 2010).

Apesar da grande utilidade dos formulários alguns problemas são descritos na sua utilização, como a percepção da direção devido a pequena quantidade utilizada ser baixa, e a pequena quantidade de controle que os formulários trazem sobre um todo para organização, pelo grande volume de papel que podem gerar (Op. cit., 2010).

Formulários podem ser em meio eletrônico ou impressos em papel. Com os novos meios desenvolvidos pela automação dos processos, surgiram aplicações com *Business Process Management Suits (BPMS)*, que fornece diversos contextos sobre o fluxo de trabalho, deliberando uma sequência determinada para a execução do fluxo do trabalho. No método BPM “o desenvolvimento de formulários BPMS é importante para a aceitação do novo desenho de negócio pelos atores do processo; essa é a parte do redesenho geral que o ator irá ver e trabalhar diariamente” (ABPMP, 2013, p. 389).

Para que o formulário tenha seu objetivo alcançado é importante, que sua criação seja principalmente executada pelo responsável do processo. “A automação de processos com o uso de BPMS cria um tipo diferente de solução se comparada às tradicionais linguagens de programação” (Op. cit., 2013, p. 389).

A utilização de formulários concisos e suficientes pode promover o atendimento do processo pela reportagem das informações, essencial para o planejamento e eficaz para o controle e execução das atividades desenvolvidas, e proporcionar maior rapidez e agilidade nos serviços prestados, auxiliando na transformação dos processos.

Enfim, o BPM tem sido utilizado pelas empresas em geral como uma forma de resolver ou contribuir na solução de vários problemas (BALDAM, 2009).

12.2 Organizações públicas e privadas de prestação de serviços básicos

Serviços básicos visam atender necessidades da sociedade. No serviço público sempre existe a participação do Estado no fornecimento dos serviços, ainda que de forma indireta. Alguns são considerados essenciais: tratamento e fornecimento de água, distribuição de energia elétrica, fornecimento de gás e outros combustíveis, serviços médicos e hospitalares, distribuição e venda de medicamentos, venda de alimentos, serviços funerários, transporte coletivo, tratamento de esgoto, coleta de lixo, serviços de telecomunicações, guarda e controle de substâncias radioativas e de materiais nucleares, atividades de processamento de dados dos serviços essenciais, controle do tráfego aéreo, serviços de compensação bancária (Lei nº 7.783/89).

Um desafio da atualidade da gestão pública consiste em desenvolver modelos de gestão voltados para o funcionamento eficiente e dinâmico, pois, por se tratar de administração indireta, certas organizações vinculadas independem nos aspectos administrativo, financeiro e patrimonial da jurisdição ao qual se encontram vinculadas.

Os desafios são constantes, principalmente quando o crescimento da prestação de serviço precisa acompanhar o crescimento da população.

A prestação de serviços públicos pelo Estado é garantida pela Constituição Federal de 1988 e os serviços são criados e fiscalizados pelo Estado, através dos seus governos.

Uma organização pública é instituída como “estado formado pelos elementos povos, território e governo e cabe como característica a territorialidade e soberania, cuja organização é de cunho constitucional, especialmente no que tange a divisão política, poderes, forma de governo e o meio de aquisição de poder pelos governantes” (BARBOSA, 2011, p. 03).

A organização pública é uma pessoa jurídica composta pelos elementos povo, território e governo tendo como principal objetivo de desempenhar toda a atividade administrativa do Estado (BARBOSA, 2011). Gestão pública “é o termo que designa um campo de conhecimento (ou que integra um campo de conhecimento) e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este. Abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, entre outras” (MARTINS, 2005), e “Administração pública é um conjunto de atividades e funções atribuídas ao Estado na busca pelo bem comum. A doutrina estabelece algumas funções próprias da administração pública: serviço público, políticas administrativas, fomento e intervenção” (BARBOSA, 2011, p. 03).

A constituição federal em seu artigo 37, inciso XIX, apresenta que União, Estados, Municípios e Distrito Federal poderão através de lei específica criar a Autarquia e autorizar a criação da Fundação Pública, Sociedade de Economia Mista e Empresa Pública (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 2005).

Porém, devemos destacar, através do Código Civil Brasileiro, em seu artigo 40, 41, 42 e 44, que essas Pessoas Jurídicas podem ser classificadas como pessoas jurídicas de direito público interno são aquelas que em geral denominamos de entidades governamentais, que são a União, os Estados, o Distrito Federal, os Territórios, os Municípios, as autarquias e Associações Públicas, e as demais entidades criadas neste caráter por lei (onde se incluem as Fundações Públicas, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista) (RIBEIRO, 2006).

De acordo com Bilhim (2004, p. 15) “A Administração local autárquica corresponde à atividade desenvolvida pelas autarquias locais. As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses específicos dos cidadãos da sua área (parcela de território).”

De acordo com o preconizado por Bilhim (2004) está a Lei Municipal nº 2.100/03, que rege a autarquia a ser estudada, que em seus artigos 2º, 5º, 7º e 8º define Autarquia Pública como uma entidade criada por Lei, com gestão autônoma nas áreas: econômica, financeira, administrativa e patrimonial dentro dos limites traçados na sua

própria Lei de Criação. Conforme esta Lei, a organização administrativa de uma Autarquia terá estrutura própria também criada por Lei, sujeito ao regime jurídico único dos servidores públicos do órgão ao qual foi criado e está submetido (LEI MUNICIPAL N° 2.100/03, artigos 2°, 5°, 7° e 8°).

O art. 37, inciso XIX da Constituição Federal estabelece a necessidade de lei para a criação de uma fundação pública. As fundações podem ser vistas como governamentais e não governamentais. As primeiras integram a Administração indireta e se públicas são dotadas de personalidade de direito público, sendo regidas integralmente por regras de direito público, se privadas, são dotadas de personalidade de direito privado, regidas por regras de direito público e privado. As segundas são as que não integram a Administração indireta (RIBEIRO, 2006, p. 45).

Portanto, “Fundação é uma pessoa jurídica de direito privado ou público sem fins lucrativos. É constituída pela destinação de um patrimônio próprio para a execução de determinados fins.” (RIBEIRO, 2006, p. 45).

As Empresas Públicas são pessoas jurídicas de direito público com personalidade jurídica de direito privado, “criadas por autorização legislativa específica, com capital exclusivamente público, para realizar atividades econômicas ou serviços públicos de interesse da Administração instituidora nos moldes da iniciativa particular, podendo revestir de qualquer forma admitida em direito.” (Op. cit., 2006, p. 49-50).

As Sociedades de Economia Mista são pessoas jurídicas de direito público com personalidade jurídica de direito privado, “com participação do Poder Público e de particulares no seu capital, ou seja, seu capital é misto, criadas para a realização de atividades econômica de interesse coletivo, podendo, também, exercer serviços públicos, são constituídas somente sob a forma empresarial de Sociedade Anônima S/A”. (Op. cit., 2006, p. 53).

As pessoas jurídicas de direito privado são instituídas por iniciativa de particulares, podendo ser subdivididas (nos termos do art. 17, § 2º, da Constituição Federal) e Art. 44 do Código Civil em pessoas jurídicas de direito privado: Fundações Privadas; Associações Privadas; Sociedades, Partidos Políticos e Organizações Religiosas.

Para Bilhim (2004, p. 27), “os modelos de governos locais vivem a tensão de serem sociedades naturais (com vocação de liberdade e possuírem, dentro dos limites da lei, uma verdadeira independência) ou, pelo contrário, serem circunscrições administrativas elevadas por lei à situação de pessoas coletivas públicas territoriais para maior comodidade de administração”.

Desta maneira, a organização pública indireta consiste na forma mais eficiente, transparente e responsável para prestação de serviço público, agindo de forma descentralizada, com uma concepção técnica e racional com foco específico para o qual foi criada.

13. Cronograma de Atividades

ATIVIDADES	2018	2019												2020											
	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	
REVISÃO DA LITERATURA	X		X	X	X	X	X			X	X	X				X	X	X	X			X	X	X	
COLETA DE DADOS: DOCUMENTAL, ENTREVISTAS	X		X	X	X				X	X	X				X	X					X	X	X		
ANÁLISE DE DADOS POR ORGANIZAÇÃO	X	X	X	X	X				X	X	X				X	X	X				X	X	X		
ANÁLISE DE DADOS COMPARATIVA ENTRE ORGANIZAÇÕES					X	X	X				X	X	X				X	X	X				X	X	
ESCRITA PARA PUBLICAÇÕES	X	X	X			X	X	X				X	X	X				X	X	X			X	X	

14. Referências Bibliográficas (Conforme Normas da ABNT)

ABPMP. **Guia para gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento. 3 ed. [Brasil]: ABPMP, 2013.

ALVAREZ, M. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 4 ed. São Paulo-SP: Atlas, 2010.

ALVARÃES, Alberto. **Sistemas, organização e métodos**: visão sistêmica e metodologia prática para organização empresarial. Rio de Janeiro, 2012.

ARAÚJO, Luis Carlos Gomes. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. Vol 1, 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de Processo de Negócio: BPM Business Process Management**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2007.

BALDAM, Roquemar. Ciclo de Gerenciamento de BPM. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 109-115.

BARBOSA, Carlos. **Direito Administrativo: administração pública**. Parte 1, 2011.

BILHIM, João. **A governação nas autarquias locais**. SPI- Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004.

BIZAGI. Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>> acessado em 17/06/208.

BOOCH, G; RUMBAUGH, J.; JACOBSON, I. **UML guia do usuário**: Modelagem e projetos baseados em objetos. Trad: Fábio Freitas da Silva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BRYMAN, Allan. The Nature of Organizational Research. In: **Research Methods and Organization Studies**. New York: Routledge (Taylor & Francis Group), 1989. p. 1–33.

BRYMAN, Allan. **Qualitative Research**. In: Research Methods and Organization Studies. New York: Routledge (Taylor & Francis Group), 1989. p. 135–169.

CAPOTE, G. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. 1 ed. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2011.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et. al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: visão holística**. 8 ed, São Paulo: Atlas, 2010.

CÓDIGO CIVIL E CONSTITUIÇÃO FEDERAL. 69 ed., São Paulo: Saraiva, 2018.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work though information technology**. Harvard Business Press, 1993.

ELPIDIO, N. **Gestão por Processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**. Mar 25, 2015. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/274064134_Gestao_por_processos_comparacao_e_analise_entre_metodologias_para_implantacao_da_gestao_orientada_a_processos_e_seus_principais_conceitos?enrichId=rgre79e0181c9db41319068c20742f80b67dXXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI3NDA2NDEzNDtBUzoyMTA5OTA1NzE0OTU0MjRMTQyNzNmNTQ4MDI2MQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf>. Acessado em: 14/05/2018 hr: 00:10.

FÁVERI, R.; SILVA, A. Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **REVISTA ORDEM PÚBLICA**, v. 9, n. 1, jan./jun., 2016. Disponível em: <<http://www.acors.org.br/rop>>. Acesso em jun. 2018.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologias**. McGraw Hill, 7. ed., 2014.

GASPARINI, L.V.L. **Formulário fluxograma vertical para modelagem de processos**. Material didático sobre Gráficos de Processamento. Curso de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Tangará da Serra-MT, 2016.

GASPARINI, L.V.L. **Roteiros de entrevistas para grupos de foco em gerenciamento de processos: questões ou guia de tópicos para escolha do processo, análise do processo e dos formulários modelados (as is), e validação do processo e dos formulários**

desenhados (to be). Material de pesquisa. Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Tangará da Serra-MT, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, S. M. G. **Grupos focais como técnica de investigação qualitativa**: desafios metodológicos. Paidéia, 2003, v. 12, n. 24, p. 149-161.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19. jan/mar. 2000.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)**: gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: Makroon Books, 2011.

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos**: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de Cruz Alta. In: Congresso USP, IX, São Paulo. Anais, 2009.

OLIVEIRA, Saulo; ALMEIDA NETO, M. Análise e Modelagem de Processos. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 37-51.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 7 ed. São Paulo – SP: Atlas, 2007.

RÉGIS, A. O., LEITE FILHO, C. A. P., RODRIGUES, C. M. O processo de construção dos grupos focais na pesquisa qualitativa e suas exigências metodológicas. **ENANPAD**. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações**

industriais e de serviços. Curitiba: Unicen, 2007.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT** - Guia Completo. Disponível: <<http://www.sobreadministracao.com/matrizgut-guia-completo/>>. Acesso em 05/07/2018.

PRADELLA S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos da Teoria à Prática**: aplicando a metodologia de simulação para otimização do redesenho de processos. São Paulo: Atlas, 2012. 141 p.

SANTOS, A. M. **Seis Sigma e Gestão e Automação de Processos**. 2011. Disponível em: <http://thebpmexperience.wordpress.com/2006/06/06/seissigma-e-gestao-e-automacao-de-processos>. Acesso em: mai. 2018.

SILVA, M. A.; ZAIDAN, F. H. **Gestão de processos de negócios alinhada à gestão de mudanças com ênfase na melhoria contínua de processos**: processo folha de pagamento. Revista de Sistemas e Computação, v. 3, n. 1, 2013.

SCHICK, S. *Edmonton power company rewrites billing system*. **Computing Canada, Willowdale**, v. 32, n. 3, p. 4, Mar, 2006.

TURRA, M. E. D.; JULIANI, L. I.; SALLA, N. M. C. G. **Gestão de Processos de Negócio – BPM**: um estudo bibliométrico sobre a produção científica nacional. Revista Administração em Diálogo – RAD, v. 20, n. 3, Set/Out/Nov/Dez 2018, p.46-68.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo. B. **Análise e Melhoria de Processos de Negócios: foco na notação BMP**. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

15. Orçamento: não se aplica