

# ***Business Process Management (BPM) versus gestão vertical nas organizações públicas***

**Daniel Coelho Mendes de Souza**

Graduado em Gestão de Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Especialista em Gestão Pública pela Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU) e, em Docência do Ensino Superior e Tutoria do Ensino a Distância pelo Instituto Brasil de Ensino (IBRA).

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo analisar a aplicação da Gestão por Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) em um órgão público com atuação nacional e sua relação com a gestão vertical praticada no órgão<sup>2</sup>. Para isso foram realizadas uma revisão bibliográfica com aplicação de método de pesquisa bibliográfica e uma pesquisa qualiquantitativa, para avaliar a percepção dos gestores da organização pública sobre o assunto. Dentre as abordagens foi possível verificar que nos órgãos públicos a estrutura vertical é necessária, mas os problemas decorridos dela podem ser reduzidos pela aplicação coexistente da gestão transversal praticada pela moderna BPM. Apesar da difusão, a Gestão por Processos de Negócio não tem atingido sua amplitude sendo, atualmente, apenas metodologia para documentação de processos, na maioria dos casos. Medir e avaliar o desempenho dos processos será fundamental para melhorá-los de maneira efetiva e produzir um serviço de qualidade ao cidadão.

**Palavras-chave:** gestão de pública. gestão de processos. gestão vertical. BPM.

**Abstract:** This article aims to analyze the application of Business Process Management (BPM) in a public organization with national operations and its relationship with the vertical management practiced in the agency<sup>3</sup>. For this, a bibliographic review was carried out with the application of a bibliographic research method and a qualitative and quantitative research, to assess the perception of public organization managers on the subject. Among the approaches, it was possible to verify that in the public administration, the vertical structure is necessary, but the problems caused by it can be reduced with the coexisting application of the transversal management practiced by modern BPM. Despite the diffusion, Business Process Management has not reached its breadth, being currently only methodology for

2 O nome do órgão público pesquisado não é citado no artigo.

3 The name of the researched public agency is not mentioned in the article.

documenting processes, in most cases. Measuring and evaluating the performance of the processes will be essential to improve them effectively and produce a quality service to the citizen.

**Keywords:** public management. processes management. vertical management. BPM.

## 1 Introdução

Ao aplicar BPM na gestão administrativa, órgãos públicos têm encontrado dificuldades em gerir seus processos. A instituição pesquisada começou a aplicar a disciplina de BPM para documentar seus processos de trabalho desde 2010, sendo possível observar certo nível de maturidade com a criação de um Escritório de Processos Organizacionais (EPO), em 2013. Todavia, acredita-se que o avanço na aplicação da disciplina se estagnou quando falhas na gestão da estratégia direcionaram o esforço na obtenção de certificação ISO 9001. Outra hipótese é que a forma de hierarquia existente na instituição atrapalhe o gerenciamento transversal (ponta a ponta) e a visão *outside in*, ou seja, a visão do principal cliente do órgão que é o cidadão, ao tentar pensar e inovar supondo o que é melhor para o cliente. Também é possível que a falta de comunicação e capacitação desvirtuem o objetivo da “gestão por processos” para uma “gestão de processos” que ainda assim não acontece. Essa falha acarreta erros no entendimento de que BPM serve para mapear e “manualizar” (documentar) os processos organizacionais, com uma iniciativa tímida de aferir alguns indicadores.

Neste sentido, entende-se que a pesquisa apresentada se justifica pelo fato de que as organizações públicas enfrentarem um momento de ajustes e estrangulamento do orçamento público. Postos de trabalho estão sendo diminuídos e outros não repostos. Uma das opções robustas para muitas instituições será rever seus processos de trabalho para melhorá-los ou transformá-los com o objetivo de fazer mais com menos, ou seja, ganhar em eficiência.

Sabendo que a gestão por processos – pautada principalmente nos resultados obtidos – potencializa a motivação dos servidores pois todos os colaboradores envolvidos conseguem entender o produto que entregam e a qualidade aplicada nele e o cidadão consegue perceber o valor do serviço prestado, este artigo tem o objetivo de demonstrar os benefícios da utilização correta e completa da disciplina de BPM na gestão de instituições públicas e a relação existente entre a forma de gestão majoritariamente aplicada com a gestão por processos. Para que esse objetivo geral seja alcançado foram traçados três objetivos específicos: realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema; identificar e sugerir a melhor forma de aplicar a gestão por processos no órgão pesquisado em conjunto ou não com uma gestão verticalizada; e pesquisar e entender como as chefias enxergam uma gestão pautada em processos de trabalho.

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos desse trabalho optou-se pelo método de pesquisa bibliográfica, pois partiu-se do entendimento de que este método permite supor que o que é difundido e aplicado internacionalmente nas organizações pode ser bem implementado nas organizações públicas.

Sendo assim, pretende-se trabalhar com a metodologia de pesquisa qualiquantitativa, considerando que na pesquisa qualitativa é possível buscar a compreensão das

causas do órgão pesquisado não aplicar completamente a disciplina de BPM e na pesquisa quantitativa será possível recolher dados para entender a percepção das chefias do mesmo órgão na aplicação ou não da disciplina de BPM e a relação direta com a gestão verticalizada.

## 2 Referencial Teórico

Com a criação do Centro de Estudos Administrativos, durante a Primeira Grande Guerra Mundial, a doutrina administrativa de Fayol teve grande impulso, dando início ao fayolismo, que, segundo seus idealizadores, era uma escola de chefes. (FAYOL, 1989).

Até os dias de hoje as contribuições de Fayol são notáveis, pois foi ele quem percebeu e apontou os aspectos funcionais da chefia executiva, identificou a necessidade de capacitação para administradores, chamou a atenção para a quase impunidade que protegia os maus administradores e concluiu que uma doutrina consagrada, isto é, um corpo de princípios, regras, métodos e processos provados e controlados melhoraria a administração. (SILVA, 1960).

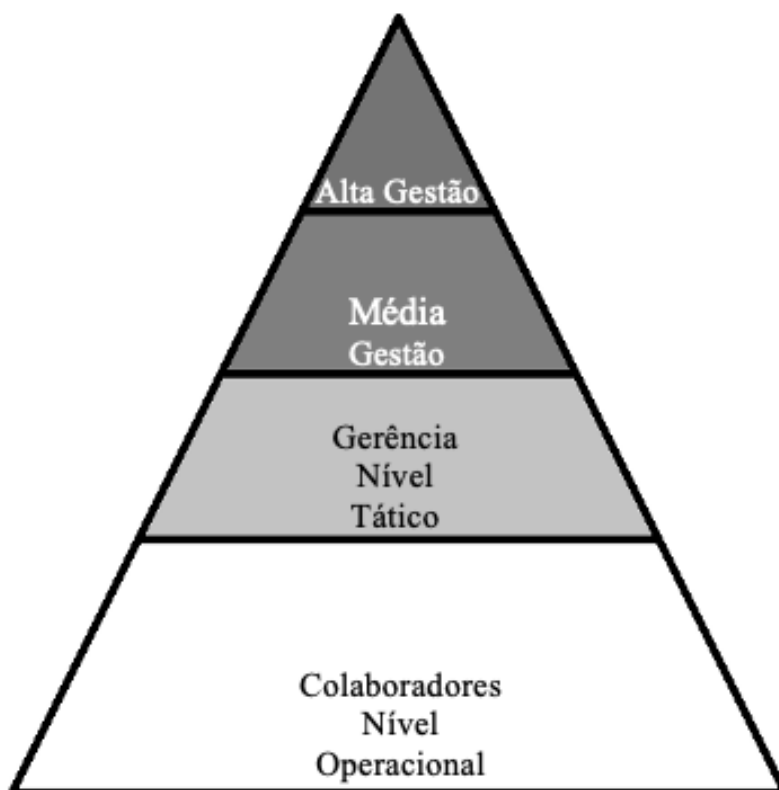
Ao observar os apontamentos de Fayol, em comparação com o cenário atual, é possível entender que muitos princípios da administração clássica tiveram grandes avanços. A administração é uma tecnologia no seu contexto mais amplo do conhecimento, por isso está em constante evolução. Porém, mesmo com o surgimento de novos conceitos, metodologias e técnicas, em várias organizações não é fácil verificar melhorias significativas aplicadas. A falta de gestão do conhecimento, estudo de novas abordagens e escolhas indevidas identificadas há mais de um século são comuns. Por exemplo, ao se referir à autoridade máxima de uma instituição pública Fayol (1989, p. 58) explicou que:

... no Estado, o interesse geral é coisa tão complexa, tão vasta, tão remota, que dele não se faz facilmente uma ideia precisa; o patrão é uma espécie de mito para a quase totalidade dos funcionários. Se ele não é incessantemente reavivado pela autoridade superior, o sentimento do interesse geral esfuma-se, debilita-se a cada serviço, tende a ser considerado como objeto e fim dele mesmo; esquece que não é mais do que uma engrenagem de uma grande máquina, cujas partes devem marchar de acordo [...].

Para Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) as organizações mudam constantemente, porém, ainda hoje as estruturas organizacionais tradicionais são muito evidentes. Todas as estruturas organizacionais desenvolvem métodos de trabalho que se ajustam às suas necessidades, o que define o papel dos seus integrantes e os limites de atuação no negócio.

Alguns membros da organização recebem responsabilidades de gestão e autoridade sobre outros membros, formando equipes de trabalho e uma estrutura hierarquizada apresentada na figura 1 na qual pode-se observar de forma genérica os níveis mais comuns nas estruturas organizacionais, que na maioria das instituições se parece com uma pirâmide.

**Figura 1** - Níveis das Estruturas Organizacionais



**Fonte:** O autor (2019)

## **2.1 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional pode ser definida de maneira simples como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em diferentes tarefas e na forma como essas tarefas são coordenadas. (MINTZBERG, 2008).

Já Hrebiniak (2006) explica que a estrutura se refere à separação da organização em unidades operacionais como divisões, funções, grupos e assim por diante, cada qual com sua autoridade e responsabilidade estabelecidas.

Volberda (1996) vai além do básico e consolida a estrutura organizacional incluindo o planejamento, os sistemas de controle e a coordenações dos processos de trabalho.

Essas definições se complementam e dão sentido ao funcionamento de uma organização, pois facilitam a distribuição das atividades. Porém, de acordo com Montana e Charnov (2010, p. 177):

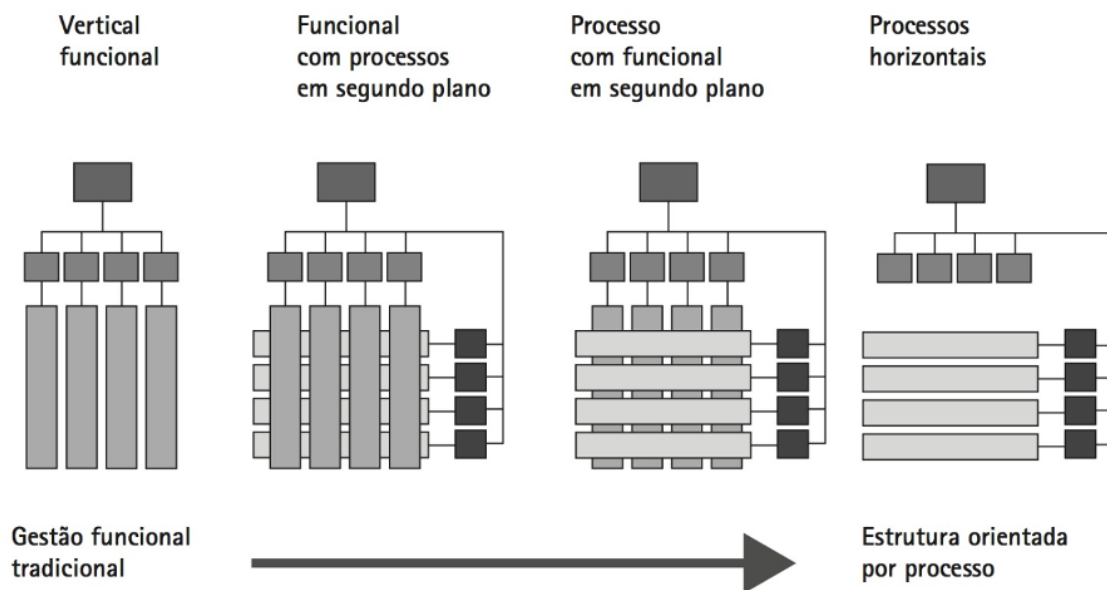
O método mais antigo e comum de agrupar funções relacionadas [...] pode criar problemas se os indivíduos [...] passarem a se preocupar mais com sua própria área de especialização do que com a empresa como um todo.

Essa referência se relaciona ao tipo mais comum e mais tradicional de departamentalização: a estrutura funcional que, juntamente com outras estruturas tradicionais

são utilizadas atualmente, apesar de do ponto de vista de otimização do modelo de gestão, também deixam a desejar. De outro lado, um tipo menos comum de estrutura, que é moderno e tem sido muito difundido pela literatura é a estrutura por processos.

Na primeira, as unidades estão voltadas para a especialização do conhecimento em unidades funcionais. Na segunda, a organização está centrada na transversalidade do processo de trabalho. Essas estruturas possuem representação gráfica inversa e embasam o tema desde artigo. Enquanto a estrutura por processos costuma ser representada em organogramas com uma característica linear, a estrutura funcional é identificada pela sua forma sequencial, composta pelos departamentos e chefias um abaixo do outro, formando um organograma com desenho vertical. Existe ainda a possibilidade de aplicação híbrida das duas estruturas como pode ser observado na figura 2 a seguir:

**Figura 2** - Estruturas Organizacionais Tradicionais x Modernas



**Fonte:** PAIM, CARDOSO, CAULLIRAUX & CLEMENTE (2009)

## 2.2 A Gestão Vertical

A gestão vertical é o processo de gerenciamento da estrutura funcional que, segundo Paim, Cardoso, Caulliraux e Clemente (2009) é baseada no agrupamento de atividades que utilizam habilidades, conceitos e recursos similares para formar unidades organizacionais com a principal função sendo especializada ou técnica.

Este modelo apresenta alguns benefícios, pois a especialização gera certa medida de estabilidade com a definição clara das atividades. Por isso, tanto a execução das tarefas como o relacionamento interpessoal, com a presença de uma chefia da mesma área técnica podem ser positivos para a satisfação profissional. As pessoas têm a possibilidade de fazerem trabalhos específicos, muitas vezes rotineiros, com foco na eficácia.

Para algumas poucas instituições essas vantagens parecem ser razoáveis e, com base no porte, podem de fato ser mais benéficas que os modelos mais modernos. Porém, para a maioria das organizações as desvantagens podem gerar muitos problemas.

### 2.3 *Business Process Management (BPM)*

Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) é uma disciplina de gestão que consolida estratégias e objetivos de uma organização com base nas expectativas e necessidades dos clientes, com foco em processos ponta-a-ponta. O BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implantar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ABPMP, 2013). A aplicação dessa disciplina pressupõe que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais êxito por meio da gestão por processos.

Graeml (2013) ressalta que, para obter sucesso, o primeiro grande passo da instituição é perceber claramente o que é importante para o cliente. E o segundo passo, não menos importante, é conseguir produzir o que é importante para o cliente. Ou seja, a gestão por processos defende essencialmente que, para criar e sustentar bons produtos e serviços, as organizações precisam ter como objeto central a visão ponta-a-ponta a partir do foco do cliente.

Em conformidade com isso, a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) enfatiza que o gerenciamento transversal, i.e., ponta-a-ponta com o controle das atividades é “a essência de BPM e o que o diferencia do gerenciamento funcional tradicional”.

Desta forma, segundo a ABPMP (2013, p. 60) gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla, posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estrutura funcional continue válida, já que a especialização leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente, em uma visão notadamente ponta a ponta. Nesse caso, as funções se tornam “centros de serviço” orquestrados por processos de negócio.

### 2.3 *As organizações públicas e o Business Process Management (BPM)*

Ao refletir sobre a tradicional forma de fazer as coisas, a resistência à mudança e a importância do BPM, Capote (2013, p. 31) afirma que:

Não é possível acreditar e aceitar que fazer o que sempre fizemos nos conduzirá a novos e melhores resultados. É deveras atordoante ouvir de analistas, consultores, gestores e de outros profissionais das mais diversas funções organizacionais, que muito não poderá ser feito, pois a direção da organização não entende e nem percebe o valor de BPM ou, no caso de organizações públicas, que não adianta lutar por certas mudanças, afinal, o que prevalecerá é a pressão ou a vontade política.

Visando sua modernização, no ano de 2013 a instituição pesquisada instituiu o Escritório de Processos Organizacionais (EPO) com o objetivo de coordenar as iniciativas de BPM e gerenciar o portfólio de processos de trabalho considerados estratégicos. A metodologia definida pelo órgão para a gestão de processos de trabalho tem a finalidade de estabelecer uma linguagem comum para a gestão por processos, padronizar a documentação dos processos, consolidar registros, avaliar melhores práticas e difundir aprendizados.

Desde a instituição do EPO e a definição do modelo de governança por processos

a organização pública pesquisada deveria observar sequencialmente as etapas do difundido ciclo PDCA, ou seja, planejar as mudanças, repensar processos, implantar mudanças e monitorar os processos. Então, pretende-se com esse artigo analisar o que foi realizado nesse sentido e as dificuldades da aplicação da disciplina de BPM na estrutura organizacional do órgão.

De toda forma, é importante ressaltar que a gestão orientada por processos não tem relação com uma visão utópica da eliminação dos organogramas funcionais. A gestão por processos complementa a estrutura funcional e habilita o negócio a lidar com problemas e desafios que envolvem múltiplas unidades funcionais, sempre tendo como máxima que o trabalho é realizado para o cliente, logo, é necessário entender o que ele realmente precisa. (JESUS; MACIEIRA, 2014).

### **3 Desenvolvimento de Pesquisa**

Para obter ampla visão da percepção dos gestores com conhecimento das áreas da administração, o que deveria incluir a gestão de processos de negócio (BPM), foi realizado um levantamento em um órgão da administração pública, que possui unidades em todos os estados da federação, no Distrito Federal e em municípios.

#### **3.1 Procedimentos metodológicos, tipo e local de pesquisa**

Visando atender os objetivos supracitados, foram empregados como procedimento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema, e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Então sabe-se que para a realização de uma pesquisa bibliográfica é fundamental que o pesquisador faça um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhadas por pesquisadores e autores, assimilando os conceitos e explorando os aspectos já publicados.

Marconi e Lakatos (2003, p. 186) afirmam que a pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Assim, foram definidos como público-alvo da pesquisa todos os Secretários Estaduais/Regionais, Coordenadores de Administração e Assessores de Planejamento e Gestão Estratégica, lotados nas unidades do órgão em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal, que juntos somam 96 servidores atuantes na área de gestão. Em termos metodológicos, trata-se de uma amostra não probabilística, caracterizada pela “seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo”. (VERGARA, 2007, p. 51).

No que se refere à quantidade de pessoas que responderam à pesquisa, é interessante compartilhar um dado fornecido por Marconi e Lakatos (2003), relativo à restituição dos questionários já que, segundo as autoras, a devolução dos formulários preenchidos, em média, alcança 25%.

Sendo assim, para realizar a pesquisa de campo foi utilizado um questionário

disponibilizado na ferramenta Lime Survey. O instrumento de coleta de dados, teve ao todo 12 questões: seis perguntas objetivas, três questões de múltipla escolha e três questões subjetivas, duas delas utilizadas para entender o nível de conhecimento dos servidores nas áreas afetas à gestão.

### **3.2 Apresentação e Análise dos Resultados Obtidos**

Após a aplicação do questionário foi possível certificar de maneira aproximada o dado fornecido pelas autoras Marconi e Lakatos (2003), pois dos 96 servidores contatados, apenas 32 responderam os questionários em sua totalidade, perfazendo a quantia de 33,33% de devoluções, retorno que supera a média relatada pelas autoras.

Ao realizar a aplicação do questionário foi solicitado aos servidores que respondessem duas questões subjetivas para a compreensão do tempo em que atuam como gestores e a quantidade de anos que trabalham no órgão pesquisado. Após calcular e analisar as respostas a estas questões de perfil dos respondentes foi possível observar que os participantes já trabalham na instituição, em média, há 10 anos e que, em sua maioria, trabalharam na área de gestão antes de ingressar no órgão, uma vez que ficou visível a média de atuação de 13,37 anos nesse tema.

Esse dado revela que muitos dos servidores pesquisados em cargos de chefia são conhecedores das disciplinas de administração, as vezes com atuação anterior em outros ramos da administração pública ou da iniciativa privada. Foi possível perceber, ao comparar os resultados dessas duas questões, que pelo menos metade dos participantes assumiram cargos de gestão logo no segundo ano de carreira.

Com o resultado de perfil dos respondentes, era de se esperar que a maioria dos gestores avaliados tivesse conhecimento da disciplina da administração: Gestão de Processos de Negócio (BPM). As respostas a pergunta “Você conhece o tema: Gestão de Processos de Trabalho (BPM)?” trouxe a informação de que apenas 5 gestores não estavam familiarizados com a matéria de BPM, talvez pelo fato de ser um assunto relativamente novo, em comparação com várias teorias consagradas.

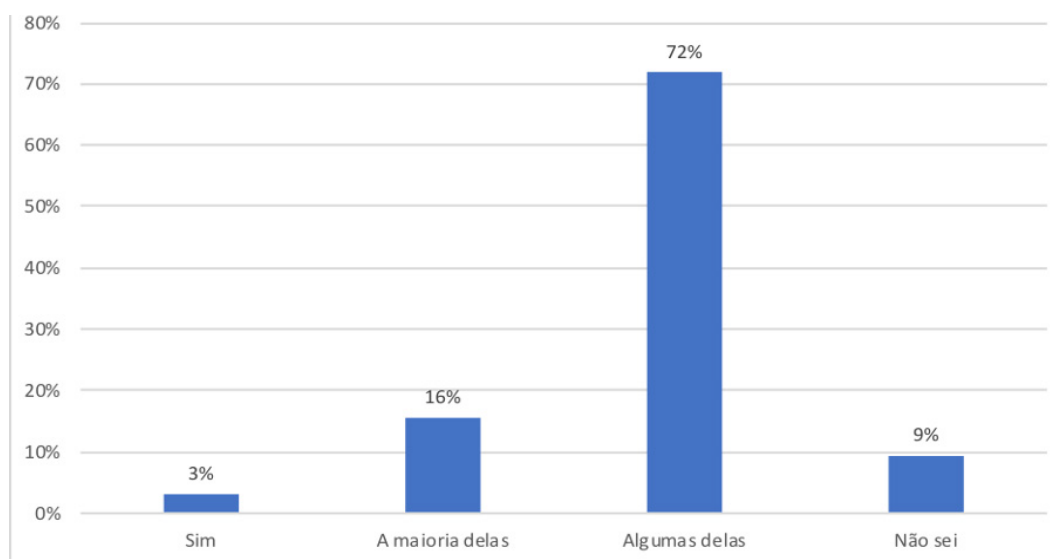
Para entender os resultados da aplicação da Gestão de Processos de Negócio no órgão e da percepção do público-alvo da pesquisa sobre a relação entre essa disciplina de gestão moderna e a estrutura funcional, ou seja, a gestão vertical existente no mesmo órgão, foram feitas outras perguntas.

O Escritório de Processos Organizacionais é a estrutura definida para gerir o conhecimento na área de BPM. Além de outras atribuições, cabe a ele divulgar ações e orientar a atuação dos Escritórios de Processo Organizacionais locais, isto é, os escritórios descentralizados, localizados nos estados da federação e no Distrito Federal. A pesquisa apontou que somente 1 servidor, representando 3% do total de voluntários respondentes, não conhece esta estrutura.

Com base no conhecimento dos respondentes da estrutura citada, providenciou-se duas perguntas relacionadas ao Escritório de Processos nacional para consultar os gestores sobre a visão do cumprimento das atribuições conferidas ao Escritório de Processos Organizacionais central e, por sua vez, no caso de não cumprimento de algumas, quais ações seriam necessárias e positivas para que todas as atribuições conferidas fossem devidamente realizadas.



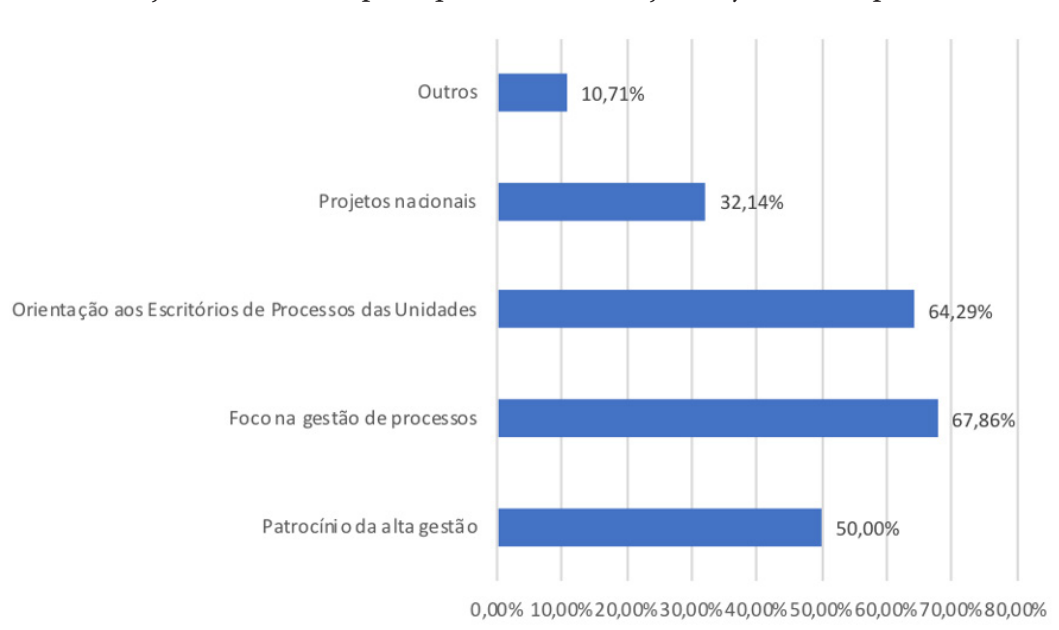
**Gráfico 1** - Percentual da visão do cumprimento das atribuições conferidas ao Escritório de Processos Organizacionais



**Fonte:** elaboração própria baseada nos dados dos questionários aplicados (2019)

O gráfico 1 explicita que grande parte dos respondentes entendem que o Escritório de Processos Organizacionais deixa a desejar na execução de algumas ou na maioria de suas atribuições. O gráfico 2 apontou quais são as atribuições que os respondentes entendem que necessitam de atuação ou maior esforço por parte da estrutura responsável. Vale esclarecer que, no gráfico a seguir, não foram registradas respostas para aqueles que responderam “Sim” ou “Não sei” na questão apresentada pelo gráfico 1, pois partiu-se do princípio que as questões seriam redundantes nesses casos.

**Gráfico 2** - Ações necessárias para que todas atribuições sejam desempenhadas

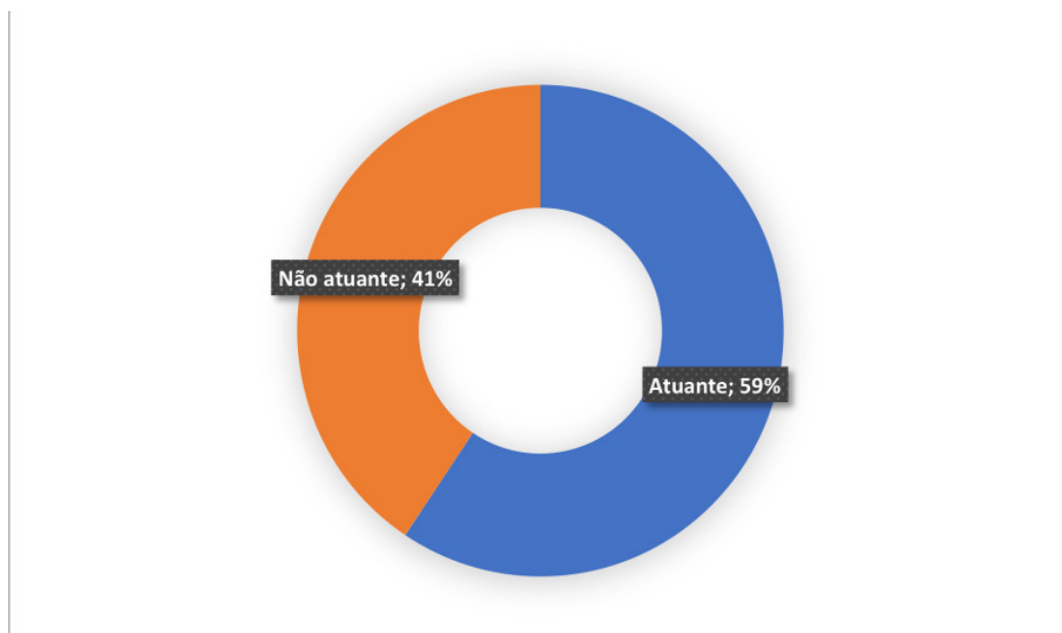


**Fonte:** elaboração própria baseada nos dados dos questionários aplicados (2019)

O resultado obtido no gráfico 2 deixou claro que a maioria dos gestores, que responderam as questões de múltipla escolha, acreditam que falta foco na gestão de processos e que o Escritório de Processos nacional precisa prover mais orientações para os Escritórios de Processos descentralizados. Metade dos respondentes compreendem que é necessário maior apoio da alta gestão do órgão para que as atribuições sejam desempenhadas de maneira efetiva, destacando-se que nessa questão era possível descrever as necessidades observadas pelos interlocutores, representada pela resposta “Outros”, que juntos apresentaram a necessidade de quantidade adequada e suficiente de servidores, a efetivação do método Balanced Scorecard (BSC) e capacitação para realização de atividades como: mapeamento, redesenho, monitoramento, manutenção, adaptação, etc.

Com o foco da pesquisa voltado para os Escritórios de Processos nos estados da federação e no Distrito Federal, foi feito um questionamento sobre o reconhecimento dos gestores em relação à atuação dos responsáveis pela aplicação de BPM nas ações locais.

**Gráfico 3** - Atuação local dos Escritórios de Processos Organizacionais nos estados e no Distrito Federal



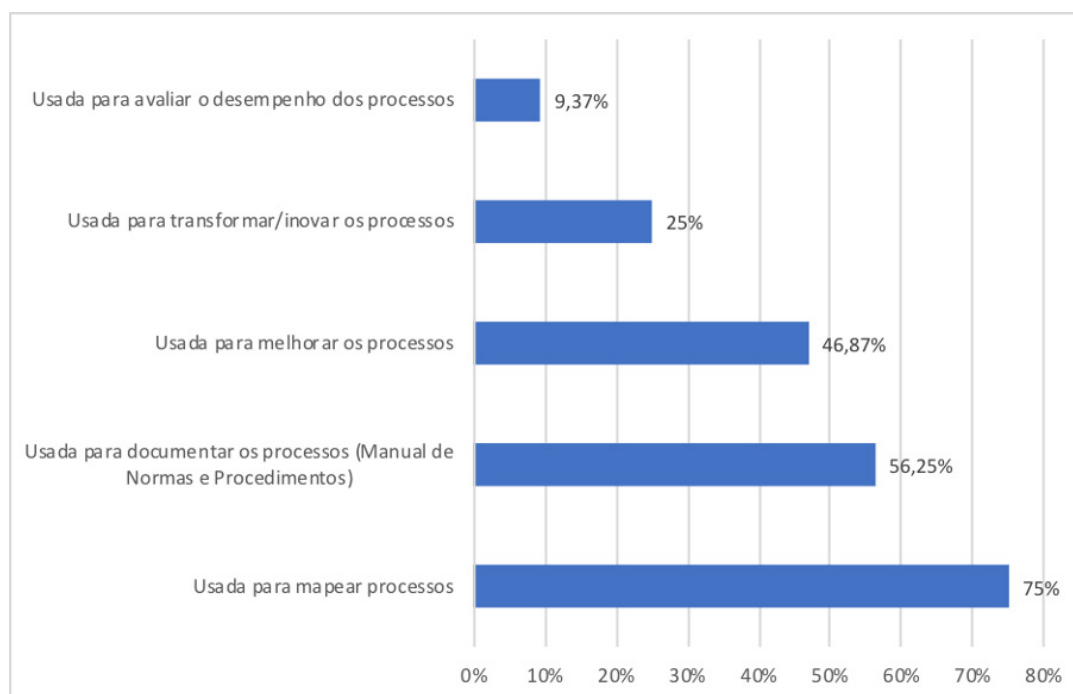
**Fonte:** elaboração própria baseada nos dados dos questionários aplicados (2019)

Como apresentado no gráfico 3 acima, 59% dos respondentes têm a visão de que o Escritório de Processos em sua unidade é atuante, ou seja, desempenha as atribuições que lhe foram conferidas. Em contrapartida, 41% dos gestores respondeu que o Escritório de Processos não é atuante.

Para sanar as dúvidas quanto ao que se enxerga como atuação do Escritório de Processos local, as principais ações na área de BPM foram elencadas na pergunta: como você definiria a utilização de BPM na sua unidade? As respostas podem ser observadas no gráfico 4 que demonstra que 75% dos servidores percebem que a unidade utiliza BPM para mapear os processos de trabalho. 56,25% dos respondentes entendem que além de mapear os processos, os Escritórios de Processos locais documentam o diagrama produzido por meio de manuais de normas e procedimentos. Projetos de melhoria de processos

devem ser documentados, sendo primordial o registro dos processos que passaram por melhoria.

**Gráfico 4** - Utilização de BPM nas unidades do órgão pesquisado



**Fonte:** elaboração própria baseada nos dados dos questionários aplicados (2019)

Esse ponto da pesquisa se torna muito interessante, pois para qualquer ação de BPM é imprescindível que o desempenho do processo e suas atividades sejam aferidas e avaliadas. Segundo Deming (*apud* NEUMANN, 2013, p. 118), “não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende; não há sucesso no que não se gerencia”. Ou seja, se apenas 9,37% dos gestores entendem que os processos estão sendo medidos, praticamente não existe gestão.

Superando as questões de perfil dos pesquisados, visão dos Escritórios de Processos nacional e locais, a pesquisa de campo finaliza com o objetivo de entender a percepção dos gestores quanto à estrutura organizacional vertical utilizada no órgão em questão atualmente e sua relação com a aplicação da Gestão por Processos de Negócio.

A primeira pergunta nesse sentido foi: “Na sua opinião, a estrutura organizacional do tipo funcional (gestão vertical), existente na maioria das organizações públicas, facilita a formação de gargalos, ou seja, a retenção de atividades em uma unidade orgânica (setor) que atrapalha a continuidade ou fluxo normal do processo?” Conforme apresentado no referencial teórico, o modelo de gestão vertical pode trazer muitos problemas, alguns dos quais foram incluídos na pergunta.

Nessa questão, 91% dos servidores responderam que a estrutura de gestão praticada no órgão facilita os gargalos e retrabalhos, fazendo com que algumas atividades de um processo de negócio fiquem mais tempo com algumas pessoas ou setores, impedindo o fluxo natural.

Uma segunda pergunta procurou comparar a gestão por processos, ou seja, ponta-a-ponta com a gestão transversal e a qualidade do produto ou serviço. Notou-se que 84%

dos respondentes entendem que as falhas que atrapalham o fluxo normal do processo não só interferem na sua eficiência, mas também na qualidade da entrega.

Com a análise da questão “Acredita que processos de trabalho bem definidos, documentados e gerenciados melhorariam a qualidade do serviço entregue ao cliente órgão, o cidadão?” ficou evidente que a maioria quase absoluta, ou seja, 97% dos gestores que responderam a pesquisa acredita que a aplicação de BPM, pautada em processos de trabalho bem definidos e gerenciados, melhoraria sobremaneira a entrega do serviço que a organização pública realiza a favor da população.

A última questão foi de cunho interpretativo e buscou angariar sugestões dos gestores para a melhoria da aplicação de BPM no órgão pesquisado. As respostas angariaram sugestões dos gestores para a melhoria na Gestão por Processos de Trabalho do órgão pesquisado. De maneira resumida, uma breve análise das respostas corroborou todo assunto do artigo, pois os gestores entendem que é necessário que a estrutura vertical seja flexível e permita que a instituição tenha foco também na Gestão por Processos. Para que isso aconteça, apontou-se a importância de gerir o conhecimento de BPM, realizar treinamentos, obter patrocínio da alta gestão e avaliar o desempenho dos processos. Uma arquitetura de processos bem definida e difundida nacionalmente também foi objeto de várias respostas.

#### **4 Considerações Finais**

O país passa por um período de restrição orçamentária enorme. O que se imagina é que processos bem definidos e melhorados é uma das melhores alternativas para suprir a falta de servidores e recursos financeiros nos órgãos públicos em um futuro bem próximo. Nesse contexto o presente artigo foi elaborado com o objetivo geral de demonstrar os benefícios da utilização correta e completa da disciplina de BPM na gestão de instituições públicas e a relação existente entre a forma de gestão majoritariamente aplicada com a gestão por processos e com objetivos específicos de realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema, identificar e sugerir a melhor forma de aplicar a gestão por processos no órgão pesquisado em conjunto ou não com uma gestão verticalizada e pesquisar e entender como as chefias enxergam uma gestão pautada em processos de trabalho.

Para atingir esses objetivos foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema, foram identificadas algumas formas de gestão que podem ser aplicadas em conjunto ou não com gestão verticalizada e, por fim, foi feita uma pesquisa para entender como os gestores enxergam o BPM e sua relação com a estrutura organizacional funcional.

Os principais autores abordados foram: Fayol, Montana e Charnov, Capote, Jesus e Macieira. Fayol (1989) foi o pai da doutrina da gestão que estabeleceu e apontou necessidade de uma chefia administrativa qualificada. Montana e Chanov (2010) apontaram que a preocupação concentrada em departamentos poderiam gerar vários problemas se essa preocupação for maior do que com a própria instituição. Capote (2013) introduziu fatores relevantes para o uso de BPM em organizações públicas e, Jesus e Macieira (2014), explanaram a gestão por processos como sendo um complemento da gestão vertical.

Foi aplicado um questionário para se obter o perfil da amostra e a opinião dos colaboradores com relação a sua percepção quanto a estrutura instituída no órgão pesquisado para aplicar o BPM, tanto em âmbito nacional quanto nos âmbitos estaduais. Os servidores também responderam perguntas sobre a aplicação de BPM em relação a estrutura organizacional existente.

No que se refere ao grau de conhecimento dos respondentes sobre o tema de BPM e o Escritório de Processos Organizacionais o resultado geral foi muito positivo. Esse assunto tem tido destaque nos últimos anos e a atribuição de promover a gestão por processos em âmbito nacional no órgão pesquisado parece ter surtido efeito. Em compensação, concluiu-se que muitos Escritórios de Processos nas unidades não têm sido atuantes e boa parte das competências atribuídas a eles, mesmo nos atuantes, não têm sido desempenhadas. Por outro lado, como resultado negativo foi possível identificar que a gestão por processos efetiva fracassa por não mensurar o desempenho dos processos, o que impossibilita a verificação real das melhorias aplicadas.

Isso indica que a teoria de Deming (1989) de que não se gerencia o que não se mede reflete a realidade atual da gestão do órgão em que a pesquisa foi realizada, o que resulta em baixa qualidade de entrega de serviço, conforme apontado no estudo. Por fim, o questionamento sobre a aplicação de BPM na instituição e sua relação com a qualidade do serviço prestado atingiu o objetivo desse estudo que era apontar que essa aplicação é benéfica e necessária.

Após o desenvolvimento do estudo cabem algumas sugestões ao Escritório de Processos Organizacionais. Apesar da iniciativa de BPM na instituição pública pesquisada ser embrionária e aparentemente focar em mapeamento e documentação de processos de trabalho, é imperativo que se aplique o ciclo PDCA na avaliação das atividades desempenhadas. É improvável que se identifiquem melhorias ou pontos de retenção em processos desprovidos de métodos para aferir o desempenho. De maneira parecida, é improvável que os Escritórios de Processos nas unidades sejam atuantes sem a disseminação de conhecimentos e dos resultados referentes à gestão de processos.

Complementarmente, destaca-se que para preservar a identidade da organização pública pesquisada algumas questões sofreram leves modificações, para não constar o nome do órgão neste artigo.

## Referências

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento AMPMP BPM CBOOK V3.0. [s. l.]: ABPMP, 2013.

CAPOTE, Gart. Medição de Valor de Processos para BPM. Rio de Janeiro: Ed. do autor, 2013.

DEMING, W. Edwards. O método Deming de Administração. 5a. edição. São Paulo: Marques Saraiva, 1989.

FAYOL, Henri, Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1989.

GRAEML, Alexandre Reis. Gestão do Produto e do Processo: uma abordagem sistêmica. Disponível em: <<https://itunes.apple.com/us/book/gestão-do-produto-e-do-processo-uma-abordagem-sistêmica/id594796071?mt=11>>. Acesso em: 21 de out. de 2018.

HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Repensando a gestão por meio de processos. Rio de Janeiro: Algo Mais, 2014.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J.; CHAMOV, Bruce H. Administração. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NEUMANN, Clóvis. Gestão de sistemas de produção e operações: produtividade, lucratividade e competitividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. A nova administração. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Benedicto. Taylor e Fayol. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1960.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 359-374, 1996.