

---

## **Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores**

Karoll Haussler Carneiro Ramos

Doutora e Mestra em Engenharia Elétrica /UnB; Pesquisadora da UnB e Professora do Departamento de Administração da UnB

<https://orcid.org/0000-0003-0475-5366>

karoll.ramos@gmail.com

Lana Montezano

Doutoranda e Mestra em Administração – PPGA/UnB e Pesquisadora UnB

<https://orcid.org/0000-0001-5288-4299>

lanamontezano@gmail.com

Rogério Leal da Costa Júnior

Graduado em Administração – FACE/UnB e Pesquisador UnB

<https://orcid.org/0000-0003-2219-6705>

rogeriolcj@gmail.com

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva

Mestranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO/UnB.

<https://orcid.org/0000-0002-6384-2278>

ana\_medeiros2002@yahoo.com.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 22.01.2019  
Aprovado em 06.05.2019



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## Resumo

**Título:** Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores

**Objetivo:** Identificar a percepção de servidores federais do poder executivo acerca de possíveis dificuldades e benefícios com implantação da gestão de processos na organização.

**Metodologia:** Trata-se de pesquisa descritiva qualitativa, com aplicação de questionário (pergunta aberta) em 17 servidores, submetidos a análise de conteúdo temática e triangulação.

**Originalidade/Relevância:** Considerando que a Administração Pública utiliza a gestão de processos como premissa relevante para sua modernização e melhoria dos serviços prestados, faz-se necessário compreender as barreiras benefícios possíveis com a adoção da gestão de processos no contexto de organizações públicas, conforme lacunas identificadas em publicações científicas.

**Principais resultados:** Já ocorreram ações isoladas relacionadas à gestão de processos na organização. As principais dificuldades identificadas foram a falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais, de engajamento ao processo e de integração no trabalho, além de resistência à mudança. Os possíveis ganhos identificados foram redução de retrabalho, melhoria na qualidade do produto, aumento da produtividade, subsídio à gestão de riscos.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Constatou-se que se os fatores críticos indicados em modelos da literatura não forem levados em consideração no momento da implantação, isso acarretará dificuldades para sua efetivação. Como contribuição metodológica tem-se o uso de tecnologia no tratamento qualitativo para subsidiar a análise dos dados, além do rigor científico do uso de triangulação de pesquisadores e teórica.

**Contribuições para gestão:** A identificação de dificultadores e ganhos com a adoção da gestão de processos na administração pública, permite o estabelecimento de estratégias para superá-las e a viabilização do envolvimento dos servidores no processo de mudança.

**Palavras-chave:** Gestão de processos; Mapeamento de processos; Administração Pública; Triangulação de pesquisadores.

**Difficulties and benefits of the implementation of process management in federal public organization from the perspective of the servers**

## Abstract

**Objective:** Identify the perception of federal officials of the executive branch about possible difficulties and benefits with the implementation of process management in the organization.

**Methodology:** This is a qualitative descriptive research, with open questionnaire application in 17 public servers, submitted to thematic content analysis and triangulation.

**Originality / Relevance:** Considering Public Administration uses process management as a relevant premise for its modernization and improvement of the services provided, it is necessary to understand the possible benefits barriers with the adoption of process management in the context of public organizations, according to gaps. Identified in scientific publications.

**Main results:** There have been isolated actions related to process management in the organization. The main difficulties identified were the lack of alignment between strategic and operational interests, process engagement and work integration, and resistance to change. Possible gains identified were reduced rework, improved product quality, increased productivity, and subsidized risk management.

**Theoretical / Methodological Contributions:** It was found that if the critical factors indicated in literature models were not taken into account at the time of implementation, this would cause difficulties for their implementation. As methodological contribution is the use of technology in qualitative treatment to support data analysis, in addition to the scientific rigor of the use of researchers and theoretical triangulation.

**Contributions to management:** The identification of obstacles and gains with the adoption of process management in public administration, allows the establishment of strategies to overcome them and enable the public employee involvement in the change process.

**Keywords:** Process management, Process mapping, Public administration, Triangulation of researchers.

## Dificultades y beneficios de la implantación de la gestión de procesos en organización pública federal bajo la óptica de los servidores

## Resumen

**Objetivo:** Identificar la percepción de los funcionarios públicos de nivel ejecutivo sobre posibles dificultades y beneficios con la implementación de la gestión de procesos en instituciones estatales.

**Metodología:** Esta es una investigación descriptiva y cualitativa, con la aplicación de un cuestionario compuesto por preguntas abiertas, que fue respondido por 17 funcionarios públicos y sometido a un análisis de contenido temático y triangulación.

**Originalidad / Relevancia:** Considerando que la Administración Pública utiliza la gestión de procesos como un importante instrumento para conseguir su modernización y en consecuencia la mejora de los servicios prestados; es necesario comprender e identificar cuales son las posibles barreras que dificultan su adopción por las instituciones del estado.

**Resultados principales:** En las últimas dos décadas se han realizado acciones aisladas relacionadas con la gestión de procesos en el ámbito del estado. Las principales dificultades identificadas fueron la falta de alineamiento entre los objetivos estratégicos y los operativos, el compromiso con la gestión de los procesos y la resistencia al cambio. Las posibles ganancias identificadas fueron la reducción del retrabajo, la mejora de la calidad de los servicios, el aumento de la productividad y la reducción de complejidad en la gestión de riesgos.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** se concluyó que si los métodos consagrados y experimentados, que constan de la literatura específica, no se tienen en cuenta en los proyectos de implementación, esto causará dificultades y resultados insatisfactorios. Como contribución metodológica foi comprobado que deben ser utilizadas herramientas tecnológicas para el tratamiento de datos cualitativos, además del rigor científico aplicado por investigadores experimentados y la triangulación teórica. Contribuciones con la gestión: la identificación de obstáculos y ganancias con la adopción de la gestión de procesos en la administración pública, permite el establecimiento de estrategias adecuadas para permitir la participación imprescindible de los funcionarios públicos en el proceso de cambio.

**Palabras clave:** Gestión de procesos, Mapeo de procesos, Administración pública.

## 1. Introdução

As organizações buscam promover maior agilidade, eficiência e qualidade no trabalho por meio da gestão de processos, a qual visa proporcionar melhorias nos resultados alinhados à estratégia organizacional, atendendo às exigências da governança corporativa (Pradella, 2013).

Dentro da Administração Pública Federal do Brasil, um dos pioneiros nessa temática foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, que trazia, nas primeiras versões de seu Modelo de Excelência, a incorporação da dimensão de processos. Este modelo evoluiu ao longo do tempo e passou a declarar que os órgãos devem orientar sua gestão por processos (Programa GESPÚBLICA, 2014).

A fim de verificar o quanto a administração pública tem investido em iniciativas relacionadas a gestão de processos, foram identificadas mais de 130 contratações por organizações públicas no site do Painel de Compras Federais, utilizando o filtro processos organizacionais. O ano de 2013 teve maior ocorrência com 39 contratos, depois ocorre um declínio entre os anos de 2014 a 2016 (ano 2014 com 29 contratos, anos 2015 com 24 contratos, ano 2016 com 13 contratos), retomando o crescimento em 2017 com 26 contratos. Esses contratos abordam várias vertentes da temática gestão de processos, como modelagem de processos, redesenho de processos, *software* de gerenciamento de processos e gestão de processos.

Já em termos dos benefícios gerados, Martins e Marini (2010), expõem a gestão de processos como uma premissa relevante para a modernização da Administração Pública, uma vez que contribui na agregação de valor ao beneficiário, na integração entre as áreas, na orientação para resultados e na racionalização de recursos. Almeida (2012) expõe que os auditores do Tribunal de Contas da União (TCU) estão cada vez mais cientes da importância e do impacto das ações de melhoria dos processos de trabalho.

Em artigos científicos pesquisados, no período de 2014 a 2018, tem-se escassa literatura a respeito da implantação da gestão por processos em instituições públicas federais brasileiras. A maior parte dos estudos identificados nessa área apresenta a implantação de gestão de processos em instituições de ensino superior federais, como o apresentado por Costa e Moreira (2018), que analisam a implantação da gestão por processos em unidade administrativa de uma Universidade Federal. Além disso, verifica-se a necessidade de investigar empiricamente possíveis benefícios e barreiras quanto à adoção da gestão de processos em Organizações Públicas (Santos, Santana, & Alves, 2012; Pradella, 2013; Carvalho & Souza, 2017; Paiva, Feitosa, Cabral & Santos, 2017; Costa & Moreira, 2018). Por fim, Roeser e Kern (2015)

esclarecem que as organizações têm demandas diferentes, influenciadas por aspectos internos e externo, no que diz respeito a processos, ainda é necessário aprofundar os estudos em relação a esses aspectos influenciadores.

Dentro deste contexto, o objetivo desta pesquisa é identificar a percepção de servidores federais da administração direta do poder executivo acerca de possíveis dificuldades e benefícios com implantação da gestão de processos em sua organização. Este estudo busca contribuir com a identificação de fatores que possam dificultar a adoção da gestão de processos na administração pública e dos ganhos que podem ser obtidos, sob a ótica de servidores públicos.

## 2. Referencial Teórico

Nesta seção é apresentado o referencial teórico utilizado na pesquisa, para compreensão do conceito de gestão de processos, com enfoque em *Business Process Management* - BPM, de mapeamento de processos e de relatos de pesquisas sobre a gestão de processos na administração pública.

### 2.1 Gestão de processos

É vital para qualquer organização ter pleno conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes em seus mínimos detalhes. Para isso, é imprescindível que essa conheça seus processos de trabalho. Para a definição desse tema, pode-se resgatar uma conceituação clássica da década de 1990, em que processo consiste em conjunto de atividades que, utilizando um recurso da organização como entrada, agrega-lhe valor e gera uma saída para um cliente interno ou externo, gerando resultados concretos (Harrinton, 1993). Um alerta a essa definição, enfatiza que muito mais que simples transformadores de entradas em saídas, os processos são formados por outros diversos fatores como, *endpoints*, feedback e reprodutibilidade (Gonçalves, 2000).

O estudo dos fatores que compõem os processos tem como objetivo o desenvolvimento de soluções, que permeiam em sua maioria, o aumento da velocidade e melhoria na execução das atividades, melhor adaptação em relação às mudanças de mercado, maior satisfação dos clientes, redução de custos e maior completude da compreensão das atividades da organização (Kohlbacher, 2010). Já a Gestão de Processos, segundo Klun e Trkman (2018), refere-se a

técnica pela qual é possível avaliar, analisar e melhorar o desempenho dos processos que impactam positivamente a satisfação dos clientes.

Para Smith e Fingar (2007) ocorreram três grandes evoluções culturais durante a evolução das práticas de Gestão de Processos: a primeira começou no início da década de 50, conhecida como o conceito da Gestão da Qualidade Total com nomes como Deming, em 1986 e Juran, em 1983. A segunda grande evolução, que data da década de 1990 com a reengenharia de processos, visava o incremento dos resultados dos processos por meio do redesenho e redefinição radicais de processos, estruturas e sistemas da informação com o objetivo de reduzir o custo, tempo, e gerar entrega sustentável de serviços, resultados, qualidade e inovação (Hammer & Champy, 1993).

A última grande evolução, vigente desde o início do século XXI, consistiu na definição do método BPM (*Business Process Management*). Essa visão apregoa a gestão por processos em que não há mais uma visão vertical e hierárquica dos processos, mas uma análise interdepartamental e interfuncional para o maior impacto e benefícios na entrega de um produto ou serviço (ABPM BRAZIL, 2013). Harmon (2010) esclarece que o BPM perpassa fundamentalmente três abordagens: gestão da qualidade, gestão de negócios e da tecnologia da informação.

Assim como outras disciplinas relacionadas a processos, a abrangência da aplicação do BPM nas organizações é ampla, podendo ser subcategorizadas em oito abordagens: Planejamento de BPM, modelagem de processos, análise de processos, melhoria de processos, medição e monitoramento de processos, simulação de processos, implantação de processos e sistemas de apoio, modelagem de ciclo de vida de BPM (Iritani, Morioka, Carvalho, & Ometto, 2015).

Jesus e Macieira (2014) esclarecem que a gestão por meio de processos pressupõe alterações organizacionais maiores em toda a forma de pensar e gerir um negócio, e que está implícita uma busca gradativa por maior colaboração, com ênfase na responsabilidade transversal e na organização do trabalho de maneira diferente.

Uma outra abordagem relacionada ao BPM é a orientação por processos, que consiste em dar ênfase na visão ponta-a-ponta dos processos de negócio da organização, em detrimento da visão funcional (Miri-Lavassani & Movahedi, 2018). Além disso, busca-se alinhar as atividades da organização com a estratégia organizacional (Segatto, De Pádua & Martinelli, 2013).



Entretanto, existem iniciativas de implementação de BPM que não lograram êxito (Abdolvand, Albadvi, & Ferdowsi, 2008), ou mesmo encontram-se em estágio inicial focando apenas na resolução de problemas pontuais dos processos (Ferreira, Silveira, Oliveira, & Moraes 2014). Por isso, a identificação de fatores críticos de sucesso (FCS) é necessária para contribuir com o planejamento da implantação da gestão de processos (Abdolvand et al., 2008). Trkman (2010) identificou 12 FCS de BPM, que podem ser agrupados em três categorias: contingencial, capacidades dinâmicas e adequação da tecnologia à tarefa, conforme ilustrado na Tabela 1, enquanto que Bandara, Indulska, Chong, & Sadiq (2007) identificaram os FCS em BPM agrupados por níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 1**

Fatores críticos de sucesso de BPM por teoria organizacional

Teoria	Fatores Críticos de Sucesso
Contingencial	Alinhamento estratégico Nível de investimento em TI Mensuração de desempenho Nível de especialização dos funcionários
Capacidades dinâmicas	Mudanças organizacionais Definição dos donos do processo Implementação de mudanças propostas Uso de um sistema de melhoria contínua
Adequação da tecnologia à tarefa	Padronização de processos Informatização Automatização Treinamento e capacitação de funcionários

Fonte: Trkman. P. (2010). The critical success factors of business process management (p. 128)

**Tabela 2**

Fatores críticos de sucesso em BPM por níveis organizacionais

Estratégico	Tático	Operacional
Governança	Padrões	Suporte de ferramenta para visualização de processos
Adesão dos empregados	Processo de especificação	Alinhamento entre o processo projetado e a sua execução
Compartilhamento de uma mentalidade comum de <i>BPM</i>	Educação em <i>BPM</i>	Comunicação entre os recursos das ferramentas
Relação entre a estratégia da organização e seus esforços em <i>BPM</i>	Metodologia	

Fonte: Bandara, W., Indulska, M., Chong, S., & Sadiq, S. (2007). Major issues in business process management: an expert perspective (p. 1245)

A maior parte dos modelos de gestão dos processos sugere a ampla compreensão dos processos atuais de trabalho (mapeamento), a fim de que sejam identificados aqueles que estão em desequilíbrio e apresentam gargalos (Oliveira & Grohmann, 2016). Sendo assim, a próxima sessão tratará sobre esta etapa de mapeamento de processos.



## 2.2 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é uma importante etapa da gestão de processos, dando base para o detalhamento e aprofundamento da operação de produção de um bem ou entrega de algum serviço. Essa melhor compreensão da operação é atingida por meio da representação gráfica das atividades, realçando a interação entre atividades e a responsabilidade dos diversos níveis organizacionais (Rowell, 2018).

Para Barnes (1982), o mapeamento de processos é definido como a técnica empregada para registrar um processo de maneira compacta, a fim de possibilitar sua melhor compreensão e posterior melhoria. Esse mapeamento gera um fluxograma, que consiste no fluxo de valor formado pelo conjunto de atividades que ocorrem desde a obtenção da matéria prima até à entrega do produto finalizado.

A análise de um fluxograma permite ainda a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, de falhas de integração de sistemas e a melhoria do desempenho da organização, permitindo a eliminação ou simplificação de processos que necessitam de mudanças (Kumar, Dhingra, & Singh, 2018).

A representação do processo pode ser feita de diversas maneiras, sendo uma delas o fluxograma que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorram no fluxo real (Slack, Chambers, & Jonhson, 2010). Durante a fluxogramação, é importante que sejam verificadas as multiplicidades de caminhos de trabalho. O segundo modelo é o mapa de processos que consiste na representação de um processo de maneira concisa, por meio da utilização de alguns símbolos padronizados (Barnes, 1982).

Embora sejam claros os benefícios derivados do mapeamento dos processos de uma organização, é comum iniciativas de mapeamento de processos falharem, principalmente por negligência do nível gerencial, já que para a boa gestão preconiza que gestores atuem como donos dos processos (ponta-a-ponta), a fim de mitigar os riscos de insucesso das iniciativas (Trkman, 2010).

## 2.3 Gestão por Processos na Administração Pública Federal

No Modelo de Excelência em Gestão Pública (GESPÚBLICA, 2014) os processos são definidos de maneira aderente ao que foi apresentado no item 2.1, como um conjunto de

recursos e atividades inter-relacionadas que objetiva transformar insumos em serviços/produtos que possuam valor agregado. Além disso, o GESPÚBLICA, em diálogo com a abordagem BPM, preconiza uma atuação estatal orientada por processos, ou seja, com visão holística e integrada das áreas funcionais do ente público, independente de visão hierárquica, que permitam a efetivação de seus resultados (Oliveira & Grohmann, 2016).

Santos *et al.* (2012) identificaram 12 fatores críticos de sucesso específicos no setor público para a implementação de BPM, tais como: metodologia estruturada de implantação; burocracia e cultura do setor público; treinamento da equipe de processos; atuação de um patrocinador executivo; pessoas e *empowerment*; composição da equipe de processos formada por pessoal interno; histórico de falhas em projetos realizados por consultorias; legislação atual dificultando na mudança nos processos; clientes BPM com experiência baixa em ferramentas de TI; integração entre organizações do setor público; rotatividade de pessoal terceirizado; descontinuidade dos projetos por causa da troca de governo e eleições.

Foram identificadas na literatura científica algumas dificuldades para a implementação de BPM na gestão pública do Brasil, conforme lista elencada na Tabela 3.

**Tabela 3**  
Dificuldades à implementação de BPM no setor público

Referência	Dificuldades
Costa e Moreira (2018)	Falta de comunicação Falta de pessoal na instituição Falta de ferramenta de avaliação dos processos
Paiva et al. (2017)	Burocracia e cultura organizacional Falta de percepção de ganhos da gestão de processos em experiências de projetos anteriores Barreiras legais Descontinuidade devido a mudanças de gestão Burocracia e cultura organizacional Histórico de falhas em projetos de melhorias realizados por consultorias
Alves, Valença e Santana (2014)	Legislação atual Clientes de BPM com pouca experiência em ferramentas de TI Pouca integração entre as organizações do setor público Rotatividade de pessoal Descontinuidade dos projetos motivados pelas trocas de governo

Fonte: Elaborado a partir dos autores (Costa & Moreira, 2018; Alves, Valença & Santana, 2014).

Apesar das dificuldades para aplicação de BPM, foram identificados na literatura benefícios que são proporcionados pela adoção da gestão por processos em organizações públicas, como em Ferreira et al. (2014), que apontou a padronização de procedimentos, integração das áreas envolvidas e envolvimento da alta administração. Além disso, os autores

afirmam que este modelo de gestão possui relevância para melhoria da prestação dos serviços com maior agilidade e adequação das necessidades dos clientes dos processos.

Para Carvalho e Sousa (2017), a utilização da gestão por processos permite o conhecimento dos procedimentos de execução dos processos, o que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais por meio da melhoria na prestação dos serviços com qualidade, em menor tempo e com foco no cliente (interno e externo). Há ainda experiências pontuais como a de remodelamento de processos por meio da metodologia BPM, em uma área específica do Instituto Nacional do Câncer – INCA (Daher, Oliveira, Clemente, & Souza, 2016), que se mostrou exitosa ao proporcionar uma economia de R\$ 1,65 milhão.

E ainda, Costa e Moreira (2018) indicaram como possíveis benefícios a agilidade, diminuição de erros, dinamização dos processos, padronização dos processos, subsídio para orientação de novos servidores e possibilidade de trabalhar os riscos dos processos. Além disso, os autores elencaram recomendações para a implantação de BPM, tais como os seguintes fatores: criar equipe para coordenar a implantação, sensibilização para todos os profissionais por meio de apresentação do projeto, criar em cada setor uma área responsável pela implantação, capacitar a equipe setorial, acompanhar o processo de implantação, criar indicadores para avaliar os resultados da implantação.

Para de Carvalho e Sousa (2017), o relativo sucesso na adoção da gestão por processos por duas outras instituições públicas de ensino superior, deu-se pela relevância de capacitar os servidores em metodologias de mapeamento de processos para o sucesso da implantação desse modelo.

Paiva et al. (2017) constaram como benefícios de usar os manuais de processo pelos servidores gerar a eficiência operacional, foco no cliente, melhoria no desempenho individual e fluxo adequado de informações. Além disso, constaram que a gestão de processos permite contribuir com os resultados da organização, ter clareza sobre o trabalho a ser realizado, aumento da satisfação do cliente, aumento da produtividade, redução de erros, maior qualidade e agilidade, padronização.

Conforme Alves, Valença e Santana (2014), o único fator que mostrou ser positivo durante a implementação é a “composição da equipe de processos formada por pessoal interno”, em que a mostra que a receptividade e colaboração dos clientes de BPM são maiores.

### 3. Metodologia

Nesta seção apresenta-se o procedimento metodológico utilizado na pesquisa, descrevendo o objeto de estudo, o *locus* de pesquisa, a população e amostra, os procedimentos de coleta e análise de dados.

### 3.1 Objeto de Estudo

A natureza desta pesquisa é descritiva, pois visa expor as características de uma determinada população, descrevendo características do fenômeno. Também é caracterizada como aplicada por possuir uma finalidade prática de analisar a percepção dos servidores de órgão público sobre a gestão por processos, alinhado ao objetivo, a fim de identificar variáveis que possam influenciar futuras iniciativas sobre este tema. Assim, foram levantados dados primários com abordagem foi qualitativa.

### 3.2 Contextualização do *locus* da pesquisa, população e amostra

A partir 2016, o Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MP) demonstrou a necessidade de adoção de uma gestão por processos, não apenas por sua importância pura e simples, mas pelo surgimento e imposição advinda da gestão de riscos, que aparece como imposição obrigatória no cenário público (INC MP/CGU 1/2016). Este normativo estabeleceu que os órgãos da Administração Pública Federal precisam elaborar uma política e identificar, analisar, avaliar e tratar seus riscos.

Assim, paralelamente aos ditames dessa Instrução Normativa, e vislumbrando que, para identificar os riscos é preciso reconhecer os principais processos. O Ministério estruturou em 2016, um escritório de processos com o intuito de apoiar iniciativas de análise, melhoria e inovação dos processos de trabalho no órgão (Planejamento Estratégico 2016-2019, 2016). A metodologia de gestão de processos utilizada pelo MP faz parte de um nivelamento conceitual entre o GESPÚBLICA e os parâmetros do BPM, sendo gerido pelo Escritório de Processos (Planejamento Estratégico 2016-2019, 2016).

Devido ao nível de maturidade do Ministério em gestão por processos em 2016 ser considerado inicial *ad-hoc*, dotou-se a estratégia de criação e estruturação de núcleos descentralizados do escritório de processos (NEP) em cada uma de suas Secretarias para fomentar internamente ações de gestão de processo e para melhorar atividades de colaboração organizacional à melhoria contínua dos processos de cada unidade.

Paralelamente, e subjacente aos trabalhos executados em gestão de processos, o MP publicou a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, por meio

da Portaria 426 (30/12/16). De acordo com o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017), a etapa inicial para aplicação da metodologia de gestão de riscos pressupõe-se a aplicação do Método de Priorização de Processos, sendo esse um outro motivador para a aplicação da gestão por processos.

Todavia, dado o patamar incipiente da gestão de processos, cada Secretaria do MP tem desenvolvido este trabalho em seu próprio ritmo, premidos pela necessidade de implantação obrigatória a partir de designação legal, que em futuro próximo será objeto de cobrança dos órgãos de controle interno e externo.

Assim, esta pesquisa foi efetivada em uma das secretarias do MP, de modo a analisar a percepção dos servidores que trabalham nesta Organização sobre as ações de gestão por processos, os quais foram considerados como população da pesquisa.

Para compor a amostra, por meio de amostragem não probabilística intencional, foram convidadas 24 pessoas, sendo 22 representantes dos Comitês Estratégico e Tático-Operacional do órgão, e duas pessoas de uma unidade organizacional específica que estão sob a responsabilidade de atuar como apoiadores e multiplicadores da implantação da gestão de processos na Organização. A definição dessas equipes serve como apoio à implementação da gestão de processos. A essas equipes foram realizadas apresentações de alinhamento conceitual e metodológica em gestão de processos, conforme recomendações da literatura (Alves, Valença & Santana, 2014; Carvalho & Sousa, 2017; Costa & Moreira, 2018).

Do total dos 24 convidados, 15 responderam sobre Processos e 17 responderam o instrumento sobre Mapeamento de Processos, passando a ser o total da amostra por conveniência, devido ao retorno voluntário dos participantes. A respeito do perfil dessa amostra, 4 respondentes são do sexo feminino e 13 são do sexo masculino. A idade média dos respondentes é 47,35 anos (DP = 5,83), sendo que a idade máxima é 57 anos e a mínima de 35 anos. Sobre o tempo de serviço, a média é de 8,97 anos (DP = 6,28), sendo o tempo máximo de 21 anos e o mínimo de 0,58 anos (7 meses).

### 3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu presencialmente durante o encontro para alinhamento sobre Governança Corporativa Pública e antes dos módulos relacionados a gestão de processos. A cada participante foram entregues dois questionários impressos: um sobre Processos e outro

sobre Mapeamento de Processos. Esses instrumentos tinham por finalidade compreender o entendimento sobre o ciclo de gerenciamento de processos e sobre as práticas de mapeamento de processos.

Cada questionário continha perguntas fechadas sobre perfil (idade, sexo, tempo de serviço no órgão); capacitação (treinamento, experiência e participação em alguma ação afetiva sobre o tema); e perguntas abertas sobre o conhecimento e percepção das seguintes questões:

- O que é processos / mapeamento de processos?
- Conhece ações do órgão? Quais?
- Dificuldades de implementação da temática?
- Possíveis ganhos com adoção dos processos / realização do mapeamento de processos?

### **3.4 Procedimentos de Análise de Dados**

O método de análise utilizado foi a categorial temática de Bardin (2011), em que a avaliação da resposta é feita buscando “núcleos de sentido” para agrupamento de temáticas que possibilitaram a definição das categorias.

As análises foram realizadas por meio do método de triangulação de pesquisadores e triangulação teórica. Para triangulação de pesquisadores utilizou-se três pessoas que analisaram as respostas. Suas perspectivas foram disponibilizadas a um quarto pesquisador para consolidação das análises, a qual obteve resultados pouco divergentes, das propostas inicialmente realizadas pelas análises individuais. Segundo Godoy (2005), a triangulação de pesquisadores é importante para se ter confiança na determinação dos termos de validade ou categorias, sendo útil quando os resultados são pouco divergentes. A triangulação teórica foi utilizada para consolidação final pelo quarto pesquisador, especialista em gestão de processos, e recorreu-se a abordagens teóricas de Trkman (2010) e de Bandara *et al.* (2007) para fundamentar as categorias dos resultados das análises dos dados relacionados aos processos.

Em complemento à análise de conteúdo, foram geradas nuvens de palavras, com uso do software IRAMUTEQ, a partir dos relatos tanto das dificuldades quanto dos benefícios indicados pelos participantes. O *corpus* utilizado foi elaborado com os registros tanto da temática de processos quanto de mapeamento de processos para cada nuvem, de modo a permitir uma visão consolidada dos participantes da pesquisa a respeito dos temas. Ressalta-se que no caso específico dos possíveis ganhos foi identificada a necessidade de gerar a representação da análise de similitude para melhor compreensão das palavras recorrentes.

## **4. Apresentação e Discussão dos Resultados**

Esta seção contém a apresentação e discussão dos resultados obtidos da análise dos dados coletados.

#### 4.1 Percepções sobre ações anteriores ao âmbito da gestão de processos

Inicialmente, questionou-se aos respondentes a participação e o conhecimento em iniciativas de Processos e de Mapeamento de Processos no Órgão. A Tabela 4 mostra a experiência e conhecimento dos participantes desta pesquisa em Processos e Mapeamento de Processos. No quesito treinamento, a maioria dos respondentes afirmou já ter tido treinamento em Processos e em Mapeamento de Processos (9 e 11 respondentes respectivamente). No tocante à participação em alguma ação externa ao Órgão, a maioria dos respondentes afirmou ter alguma experiência tanto em Processos quanto em Mapeamento de Processos (11 e 12 respondentes respectivamente). Considerando que a maioria relativa de respondentes, membros dos Comitês, também possui experiência prática no Órgão, isso mostra que ações de alinhamento são mais recomendadas do que treinamentos ou capacitações na temática gestão de processos. Entretanto, o fato de terem esse conhecimento prévio pode aumentar algum tipo de viés nas respostas dos participantes quanto ao objeto da pesquisa (dificuldades e benefícios na adoção de práticas relacionadas a processos).

**Tabela 4**

Participação em iniciativas de gestão de processos

Categorias	Processos		Mapeamento de Processos	
	Sim	Não	Sim	Não
Treinamento	9	6	11	6
Experiência externa ao Órgão	11	4	12	5
Experiência no Órgão	10	5	10	7
Relato de ações no Órgão	13	2	11	6

A Tabela 4 indica ainda que apenas seis respondentes indicaram não ter conhecimento sobre ações de Mapeamento de Processos e na temática Processos somente dois respondentes informaram não ter conhecimento de ações sobre o tema na Organização. Esse dado indica possível desconhecimento do significado de mapeamento de processos, pois não associam os mapeamentos realizados a alguma etapa da gestão de processos (ex: para melhoria de processos, para identificação de riscos). Tal informação, mostra que foi relevante a divisão desta pesquisa



nas perspectivas Mapeamento de Processos e da visão geral de Processos, sendo possível identificar o nível de conhecimento do universo Gestão de Processos.

Ao comparar as informações de tempo de serviço com o desconhecimento de ações no Órgão, constatou-se que essa ocorrência foi tanto de um servidor que está apenas há sete meses, mas também de outro que está há 14 anos na Organização. Tal fato é evidência para investimento na comunicação efetiva da organização que chegue ao receptor. Além disso mostra que, apesar da Organização já ter tido ações em gestão de processos, isso pode ser um indício de que não há cultura em gestão por processos estabelecida, podendo de indício de projetos pontuais nessa temática.

Sobre as ações efetuadas, a maioria absoluta relatou ações que puderam ser agrupadas em seis Categorias na temática Processos (13 respondentes) e em três Categorias em Mapeamento de Processos (11 respondentes), conforme Tabela 5.

**Tabela 5**  
Ações de implementação

Categorias	Processos	Mapeamento de Processos
	Qtde. relatos	Qtde. relatos
Levantamento e desenho de processos	5	11
Gestão de riscos	4	5
Análise de processos de negócio	8	--
Treinamento em processos	1	--
Criação de unidade organizacional	1	--
Gestão por competência	1	--
Processos de tecnologia da informação	N/C	1

Conforme a Tabela 5, as categorias comuns nas duas perspectivas foram ações de Levantamento e desenho de processos; e Gestão de riscos. A categoria Levantamento e desenho de processos – refere-se a atividade de mapeamento de processos, é uma das primeiras etapas da Gestão de Processos (Segatto, De Pádua, & Martinelli, 2013). Os relatos citaram a iniciativas de mapeamento de processos realizadas entre 2001 e 2004, e em 2017.

A categoria Gestão de Riscos - não é escopo do ciclo da gestão de processos, mas essa associação a gestão de processos se torna relevante na administração pública e especificamente no Órgão, devido ao foco do mapeamento para atender as exigências legais e normativas, conforme descrito no item 3.2

A categoria Análise de Processos de Negócio – possuiu a maior quantidade de relatos (8), em que seis relatos abordam sobre análise de processos e os outros dois registram

sobre aperfeiçoamento de processos. Relatar a análise de processos de negócio como ação de Processos, mostra que os respondentes possuem compreensão sobre o ciclo da Gestão de Processos. Conforme Kumar, Dhingra e Singh (2018), essa análise permite a busca pela eficiência e eficácia do processo. Desta forma, percebe-se que os participantes indicaram que a Organização já atua em demandas desde o início da gestão de processos (mapeamento) até ações de busca pelo aperfeiçoamento dos mesmos, apesar de serem ações pontuais nas unidades. Por isso, verifica-se a necessidade do projeto de implantação da gestão de processos na Organização como um todo.

A categoria Treinamento em Processos - apesar de ter apenas um relato, é para Bandara et al. (2007) e Trkman (2010) um fator crítico de sucesso em gestão de processos, remetendo uma busca pela organização de desenvolver os seus servidores para atuação em demandas de processos.

A categoria Criação de Unidade Organizacional - não se refere à criação de um Escritório de Processos, mas de unidade organizacional para tratar do aperfeiçoamento do processo de negócio.

A categoria Gestão por Competência - apesar de não ser objeto do ciclo de gestão de processos, remete a percepção dos servidores quanto ao fato de que os processos podem ser um *input* para a gestão por competência, sob uma perspectiva de gestão integrada.

A categoria Processos de TI - é um indicativo de que a área de Tecnologia da Informação possui processos mapeados. Geralmente, na Administração Pública Federal, os precursores do mapeamento de processos são as áreas de TI, mas a atividade não é divulgada na Organização. Observa-se que teve respondente que apresentou conhecimento em mais de uma ação realizada pela Organização.

Apesar de planejamento estratégico ter aparecido nos relatos (um relato), não foi considerado categoria e, mesmo que o alinhamento entre processos e estratégia seja um fator crítico de sucesso (Bandara et al., 2007), o relato em si aponta para a elaboração e gestão de planejamento estratégico.

## 4.2 Entendimento conceitual da gestão de processos

Sobre o significado e conceito de Processos e de Mapeamento de Processos, os núcleos de sentidos foram agrupados em 13 categorias, sendo que três categorias são comuns a

Processos e Mapeamento de Processos: Sequência de atividades (Fluxo de atividades); Transformação de insumos/recursos e; Atingimento de um objetivo/resultado (Tabela 6).

Os resultados da Tabela 6 vão ao encontro das definições clássicas de Processos (Barnes, 1982; Harrinton, 1993; Gonçalves, 2000), o que remete que os servidores possuem clareza quanto ao conceito de Processos, podendo contribuir para a implantação na Organização. No entanto, as abordagens mais modernas sobre Processos que focam no alinhamento com a estratégia organizacional ou na gestão da inovação foram pouco mencionadas.

**Tabela 6**  
Significados e conceitos

Categorias	Processos	Mapeamento de Processos
	Qtde. relatos	Qtde. relatos
Sequência de atividades (Fluxo de Atividades)	13	6
Conjunto de atividades	10	--
Atividades que geram saídas com valor agregado	4	--
Atividades que visam oferecer produto/serviço	9	--
Transformação de insumos/recursos	6	4
Atingimento de um objetivo/resultado	2	1
Alinhamento com a estratégia	1	--
Desenho de processos	--	8
Ferramenta gerencial	--	4
Interface organizacional	--	2
Geração de conhecimento	--	2
Métodos e técnicas	--	2
Eficiência dos processos	--	1

Especificamente, os resultados para Mapeamento de Processos mostram que a percepção dos participantes em relação à definição de mapeamento de processos está indo ao encontro das produzidas pela academia (Biazzo, 2000). Porém, ainda existe dificuldade de diferenciar o mapeamento dos processos das demais etapas e ferramentas do gerenciamento de processos.

#### 4.3 Percepções sobre dificuldades ao âmbito da gestão de processos

Sobre as dificuldades para implantação da temática Gestão de Processos na Organização, a maioria dos participantes apresentaram relatos, sendo que tanto para Processos quanto para mapeamento de processos, dois participantes não informaram e uma pessoa indicou que não houve dificuldades. Sendo assim, foram obtidos 14 relatos de dificuldades por 12 respondentes sobre os processos, o que permitiu estabelecer 7 categorias temáticas; além de levantar 22 relatos sobre dificuldades de mapeamento de processos por 14 respondentes, gerando 5 categorias temáticas. A Tabela 7 apresenta as categorias criadas, com suas respectivas

descrições e referências da literatura que identificaram dificuldades relacionadas a categoria de análise.

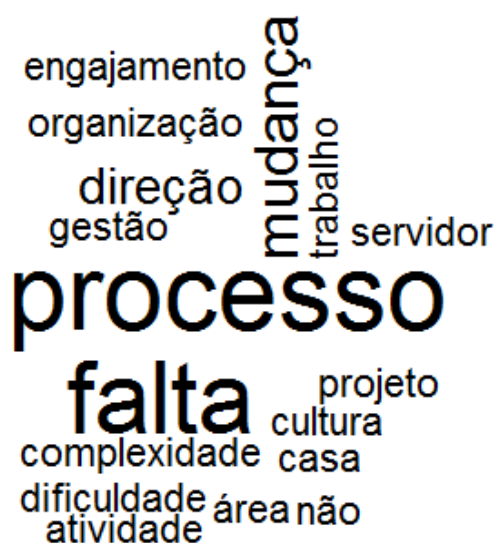
**Tabela 7**  
Dificuldades na implementação de processos

Categorias	Descrição	Referência Associada	Processos	Mapeamento de Processos
			Qtde. relatos	Qtde. relatos
Falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais	As iniciativas em Processos não seguem as diretrizes estratégicas	Trkman (2010)	4	5
Falta de engajamento ao processo	Não há adesão dos servidores e das áreas envolvidas	Bandara <i>et al.</i> (2007)	3	4
Resistência a mudanças	Pessoas não sabem lidar com mudanças organizacionais	Trkman (2010); Alves, Valença e Santana (2014), Paiva et al. (2017)	2	4
Falta de metodologia	Não há metodologia ou padrões para a execução das atividades complexas	Bandara <i>et al.</i> (2007)	2	--
Falta de integração	Os trabalhos são desagregados, sendo que as operações ocorrem de forma independente ente as áreas funcionais	Trkman (2010); Alves, Valença e Santana (2014)	1	2
Ambiente com mudanças contínuas	Mudanças organizacionais e alterações de legislação são constantes	Trkman (2010)	1	--
Descontinuidade da gestão	As práticas em Processos não passam pelo ciclo de melhoria contínua, sendo intermitentes	Trkman (2010), Alves, Valença e Santana (2014), Paiva et al. (2017)	1	--
Complexidade dos processos	O processo de negócio da Organização é único e complexo	--	--	7

Observa-se que a “falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais” possui a maior quantidade de relatos associados (Tabela 7). As dificuldades mais relatadas estão relacionadas a aspectos inerentes a fatores críticos de sucesso em BPM, já que os resultados são aderentes às pesquisas de Trkman (2010) e Bandara *et al.* (2007). Desta forma, pode-se perceber que a ausência na organização da análise de fatores críticos de sucesso remeterá em dificuldades para a implantação dos processos na mesma. Além disso, pode-se identificar uma categoria

adicional (complexidade dos processos) no contexto da administração pública, das que foram encontradas nos estudos de Costa e Moreira (2018) e Alves, Valença e Santana (2014).

E ainda, ao fazer a análise comparada das respostas das dificuldades, identificou-se que apenas uma pessoa indicou a mesma dificuldade sobre os dois temas no que diz respeito a falta de engajamento das pessoas. Isso remete que existem dificuldades específicas sobre o mapeamento de processos, as quais foram detalhadas na Tabela 7. Como o mapeamento faz parte da gestão de processo, buscou-se realizar a análise conjunta das respostas. Para tanto, a consolidação gerada pelo IRAMUTEQ permitiu identificar que as palavras mais recorrentes nos relatos dos participantes da pesquisa foram “processo” (10 ocorrências) e “falta” (9 ocorrências), as quais podem ser visualizadas na nuvem de palavras da Figura 1. Além disso, pode-se perceber pela figura que as dificuldades remetem a falta de algo na organização: falta cultura, engajamento dos servidores, alinhamento e apoio da direção (alta administração), além de barreiras inerentes à mudança organizacional, as quais estão alinhadas às dificuldades identificadas na literatura (Tabela 3).



**Figura 1** – Nuvem de palavras das dificuldades relacionadas à adoção da gestão de processos  
Fonte: Elaboração própria gerada pelo IRAMUTEQ com dados da pesquisa.

#### 4.4 Percepções sobre benefícios ao âmbito da gestão de processos

No que tange aos possíveis benefícios que a Organização pode obter com a implantação de Processos, apenas um respondente não escreveu sua percepção. Dos 14 respondentes, obteve-se 29 relatos, os quais foram agrupados em sete categorias. A respeito dos possíveis

ganhos por meio da utilização do Mapeamento de Processos na Organização, 16 participantes da pesquisa apresentaram 25 relatos que foram agrupados em 5 categorias temáticas. Tem-se que quatro categorias são comuns a Processos e Mapeamento de Processos, são essas: Redução do retrabalho; Melhoria da qualidade do produto; Aumento da produtividade; e Gestão de riscos.

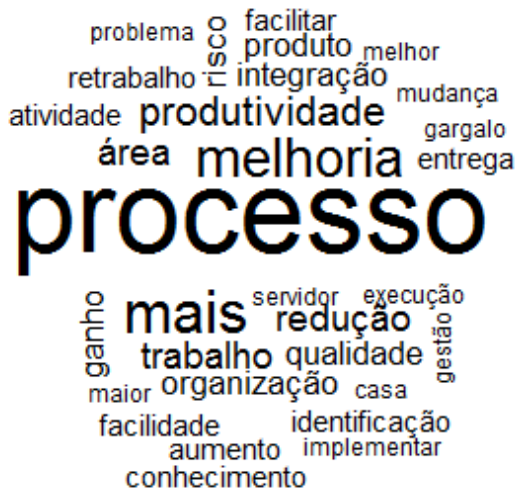
**Tabela 8**  
Possíveis benefícios na implementação de processos

Categoria	Descrição	Referência Associada	Processos	Mapeamento de Processos
			Qtde Relatos	Qtde Relatos
Melhoria dos processos	Diminuição do tempo e padronização da execução das atividades	Slack <i>et al.</i> (2010); Calazans <i>et al.</i> (2016), Paiva <i>et al.</i> (2017)	7	--
Cooperação interdepartamental	Diminuição dos silos departamentais, iniciando a visão da gestão por processos	Rummler e Brache (1994); Ferreira <i>et al.</i> (2014)	5	--
Redução do retrabalho	Diminuição da quantidade de trabalho feito por erros na execução	Rummler e Brache (1994), Paiva <i>et al.</i> (2017)	5	6
Melhoria da qualidade do produto	Produto que atende às necessidades dos clientes	Calazans <i>et al.</i> (2016); Carvalho e Sousa (2017), Paiva <i>et al.</i> (2017)	4	7
Aumento da produtividade	da Fazer as mesmas coisas em menos tempo, menos esforço e com maior qualidade	Slack <i>et al.</i> (2010); Calazans <i>et al.</i> (2016), Paiva <i>et al.</i> (2017)	4	6
Implementação de mudanças	de Mudanças planejadas e implementadas	Trkman (2010)	3	--
Gerir riscos	Gerir os processos que são sujeitos a eventos de riscos	C eoso (2004); Costa e Moreira (2018)	1	3
Integração estratégico operacional	do com o Alinhamento entre o negócio e operação	Carvalho e Sousa (2017)	--	3

Conforme a percepção dos respondentes, vale frisar que os principais ganhos que podem ser obtidos com implantação de Processos é a melhoria de processos, o que remete a uma preocupação com a gestão do processo para o aperfeiçoamento do mesmo, e não somente o

registro em si do fluxo de trabalho. Tal percepção é relevante, já que a maioria dos respondentes, já participou de práticas relacionadas a Processos.

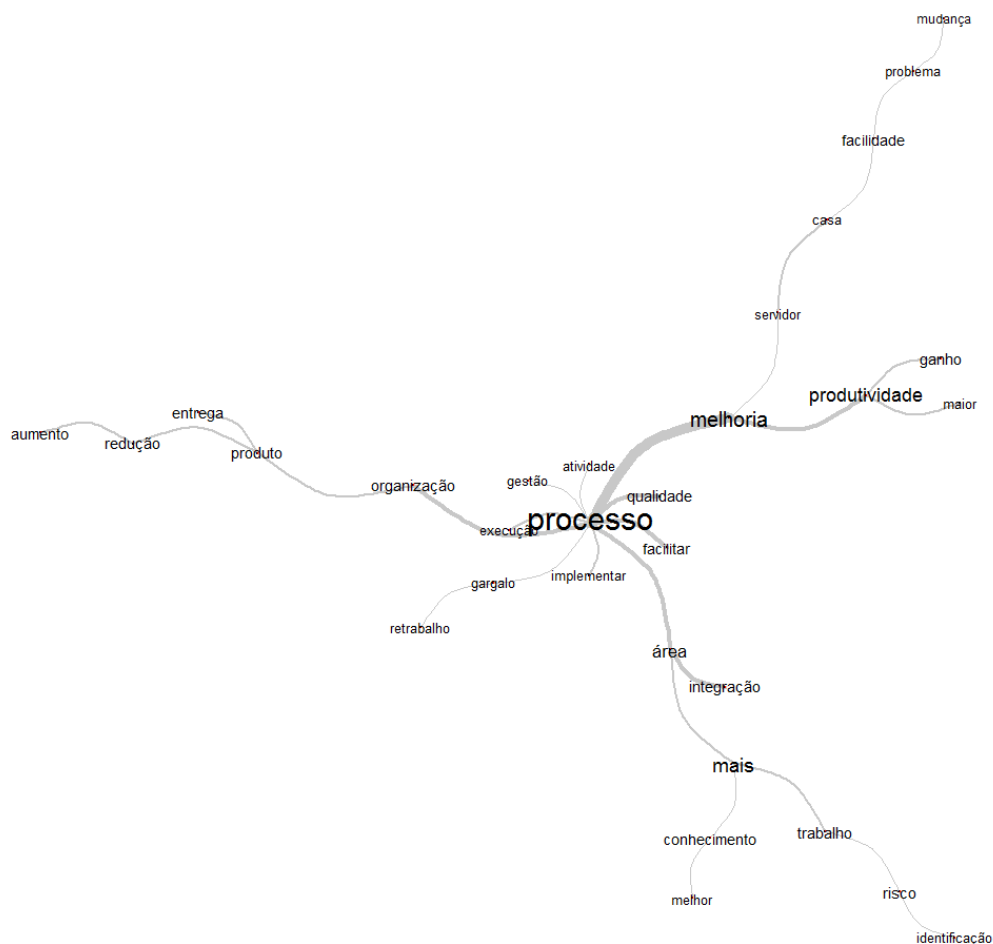
De forma geral, as expectativas dos possíveis ganhos em um trabalho de mapeamento estão muito alinhadas com as expectativas da implementação dos Processos como um todo. Sendo assim, foi realizada análise conjunta dos possíveis ganhos para a organização com a adoção da gestão dos processos, sendo que as palavras mais recorrentes nos relatos foram: processo (25), mais (11); melhoria (10) e produtividade (7), as quais podem ser visualizadas na nuvem de palavras da Figura 2, estando alinhado às categorias comuns a Processos e Mapeamento de Processos (Melhoria da qualidade do produto; Aumento da produtividade).



**Figura 2** – Nuvem de palavras dos benefícios relacionadas à adoção da gestão de processos  
Fonte: Elaboração própria gerada pelo IRAMUTEQ com dados da pesquisa.

Para compreender melhor ao que está associado a palavra “mais” foi gerada a análise de similitude na Figura 3, na qual pode-se perceber que remete, principalmente, a mais conhecimento para fazer melhor o trabalho, além de poder identificar riscos do trabalho.





**Figura 3** – Análise de similitude dos benefícios relacionadas à adoção da gestão de processos  
 Fonte: Elaboração própria gerada pelo IRAMUTEQ com dados da pesquisa.

### 5. Considerações finais

Com o presente trabalho buscou-se descrever a percepção dos servidores de uma organização pública a respeito da gestão por processos e mapeamento de processos, no que diz respeito às dificuldades enfrentadas para implantação e possíveis benefícios que podem ser obtidos com esse modelo de gestão. Foi possível identificar os tipos de ações que já foram realizadas pela Organização relacionadas a gestão de processos, bem como analisar os conceitos de Processos internalizados no ambiente organizacional público, a partir da percepção de servidores públicos e proporcionar uma reflexão sobre o tema pela sociedade científica.

Verifica-se grau de alinhamento entre a percepção da organização com aquela preconizada pela academia, embora as definições sejam um tanto quanto defasadas. O conhecimento sobre ações realizadas tem relação com o tempo de serviço, e mesmo assim os

mais antigos tem visões isoladas sobre elas. Esses fatores mostram um complexo cenário, onde as ações relacionadas aos processos são realizadas de forma pontual, isso é derivado da incipiência de uma cultura de processos na organização. Isso remete a uma necessidade de avanços na administração pública quanto ao efetivo uso da gestão de processos, pois mesmo com as iniciativas de modernização da gestão, os processos de trabalhos ainda precisam ser mapeados, disseminados e aperfeiçoados constantemente para geração da melhoria dos serviços públicos à sociedade.

Foram identificadas categorias temáticas de dificuldades e possíveis benefícios com a implantação da gestão de processos alinhadas à literatura da área, em que se reforçou a relevância de ter a presença dos fatores críticos de sucesso para efetiva adoção do BPM, e que se não forem adequadamente internalizados pela organização pública, poderá gerar dificuldades. Além disso, foi possível identificar uma nova categoria de dificuldades para o mapeamento de processos relacionada a complexidade do processo em si para seu registro.

Como limitação da pesquisa teve-se o fato de ser um estudo de caso em uma única organização pública e o tamanho da amostra. No entanto, isso não compromete a relevância dos resultados desta pesquisa e sua necessidade de disseminação na produção científica.

É vital que os próximos trabalhos abordem os fatores críticos de sucesso e fracasso de iniciativas na seara da gestão por processos no setor público. Esses trabalhos serão de grande importância para a criação de uma cultura de processos robusta, que gere melhoria na utilização dos recursos da organização e resultados expressivos a longo prazo. Recomenda-se, também, pesquisas longitudinais que investiguem os ganhos efetivos da gestão de processos em organizações públicas, com uso de dados qualitativos tanto da ótica da sociedade como dos servidores, e com dados quantitativos por meio da mensuração de indicadores dos processos.

## Referências

- Abdolvand, N., Albadvi, A., & Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal*, 14(4), 497–511.
- Almeida, C. W. L. (2012). Auditoria operacional: conceito, proposta e crítica. *Revista do TCU*, (123), 42-59.
- ABPM BRAZIL, 2013 Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de conhecimento (CBOK). Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOK, 3.
- Alves, C., Valença, G., & Santana, A. F. (2014). Understanding the factors that influence the adoption of BPM in two Brazilian public organizations. In Alves, C.; Valença, G.; Santana, A.F. *Enterprise, Business-Process and Information Systems Modeling* (pp. 272-286). Berlin: Springer.

- Bandara, W., Indulska, M., Chong, S., & Sadiq, S. (2007). Major issues in business process management: an expert perspective. *European Conference on Information Systems*, 7-9 June 2007, St Gallen, Switzerland.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (70ª ed.). São Paulo: Edições 70, 229p.
- Barnes, R. M. (1982). *Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho*. Editora Edgard Blucher 6ª Ed.
- Biazzo, S. (2000). Approaches to business process analysis: a review. *Business process management journal*, 6(2), 99-112.
- Calazans, A. T. S., Kosloski, R. A. D., & Albuquerque, G. F. (2016). Proposta de modelo de medições para contratação do gerenciamento de processo de negócio (Business Process Management-BPM). *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management* (Online), 13(2), 275-300.
- Carvalho, K. A., & Sousa, J. C. (2017) Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. *Revista Administração em Diálogo*, 19(2), 1-18.
- Coso, I. I. (2004). *Enterprise risk management. Integrated Framework*.
- Costa, M. T. P., & Moreira, E. A. (2018). Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 11(1), 162-183.
- Daher, E. P., de Oliveira, S. B., Clemente, P. D. S. L., & Souza, A. M. D. F. M. (2016). Improvement of Processes in the Service Contract Payment System of Brazil's National Cancer Institute. *Procedia Computer Science*, 100, 693-700.
- Ferreira, V. C., Silveira, M. C., Oliveira, K. P., & Moraes, C. E. S. (2014). Contribuições do gerenciamento de processos para a administração pública mineira. *Reuna*, 19(1), 5-28.
- Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2), 1679-1827.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, 40(1), 6-9.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Business.
- Harmon P (2014) The scope and evolution of business process management. In: vom Brocke J, Rosemann M (eds) *Handbook on business process management* (Vol 1, pp 37-80). Heidelberg :Springer
- Harrington, J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. Makron Books.
- Jesus, L., & Macieira, A. (2014). *Repensando a gestão por meio de processos*—Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: Algo Mais, 1.
- Iritani, D. R., Morioka, S. N., Carvalho, M. M. D., & Ometto, A. R. (2015). Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. *Gestão & Produção*, 22(1), 164-180.
- Klun, M., & Trkman, P. (2018). Business process management—at the crossroads. *Business Process Management Journal*, 24(3), 786-813.
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 135-152.
- Kumar, S., Dhingra, A. K., & Singh, B. (2018). Cost reduction by value stream mapping using Lean-Kaizen concept: a case study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 24(1), 12-32.
- Ministério do Planejamento. (2017). *Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão*. Recuperado

- de <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodologia-de-gerenciamento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao>
- Martins, H. F., & Marini, C. (2010). Um guia de governança para resultados na administração pública. São Paulo: Publix Editora.
- Miri-Lavassani, K., & Movahedi, B. (2018). Achieving higher supply chain performance via business process orientation. *Business Process Management Journal*, 24(3), 671-694.
- Oliveira, J. M., & Grohmann, M. Z. (2016). Gestão por processos: configurações em organizações públicas. *Pensamento & Realidade*, 31(1), 56-80.
- Paiva, M. B. M., Feitosa, P. P. B., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2017). Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. *Revista GUAL*, 10(4), 47-71.
- Planejamento Estratégico 2016-2019 (2016). Planejamento Estratégico 2016-2019 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Diretoria de Planejamento e Gestão. Recuperado de <http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/o-ministerio/arquivos/planejamento-estrategico-2016-2019.pdf/view>
- Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016. Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, DOU de 03/01/2017 (nº 2, Seção 1, pág. 105).
- Pradella, S. (2013). Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(2), 94-121.
- Programa GESPÚBLICA. (2014). Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. Recuperado de <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestao-publica2014.pdf>
- Roeser, T., & Kern, E. M. (2015). Surveys in business process management—a literature review. *Business Process Management Journal*, 21(3), 692-718.
- Rowell, J. (2018). Do organisations have a mission for mapping processes?. *Business Process Management Journal*, 24(1), 2-22.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books
- Santos, H. M., Santana, A. F., & Alves, C. F. (2012). Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócios em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(1), 3-20.
- Segatto, M; Pádua, S. I. D.; Martinelli, D. P. (2013). Business process management: a systemic approach? *Business Process Management Journal*, 19(4), 698-714.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education.
- Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business process management: the third wave* (Vol. 1). Tampa: Meghan-Kiffer Press.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.