

**GESTÃO POR PROCESSOS: UMA ANÁLISE DA FERRAMENTA DE GESTÃO UTILIZADA NO
PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA**

**MANAGEMENT PROCESS: AN ANALYSIS OF THE MANAGEMENT TOOL USED IN JUDICIARY
OF SANTA CATARINA**

**GESTIÓN DE PROCESOS: UN ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN UTILIZADA EN
PODER JUDICIAL DE SANTA CATARINA**

Flavia de Martins Faria Vieira Domingues

Mestranda em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Endereço: Unisul, R. Trajano, n. 219, Centro, CEP: 88010-010. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1932
E-mail: flaviadomingues10@gmail.com

Wlamir Gonçalves Xavier

Pós-doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP
Professor do Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Endereço: Unisul, R. Trajano, n. 219, Centro, CEP: 88010-010. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1932
E-mail: wlamirxavier@gmail.com

Renê Birochi

Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas
Professor de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Endereço: UFSC, Trindade, CEP: 88040-900. Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48)9175-3566
E-mail: rene.birochi@ufsc.br

Artigo recebido em 25/03/2015. Revisado por pares em 30/03/2015. Reformulado em 04/04/2015. Recomendado para publicação em 04/04/2015 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2015. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

Objetivou-se, aqui, realizar uma pesquisa empírica e evidenciar aspectos relevantes da implementação da gestão por processos no poder judiciário de Santa Catarina. O estudo de caso foi embasado na visão do paradigma funcionalista e optou-se por uma pesquisa qualitativa-quantitativa. Evidenciou-se que, com o uso convergente das ferramentas e técnicas de gestão por processos, os servidores passaram a repensar a forma de trabalhar e de executar as atividades. A análise dos dados demonstrou que a resistência à mudança é significativa. Os resultados apontaram a importância da integração interfuncional, da comunicação efetiva, de uma estrutura de suporte e do comprometimento de todos.

Palavras-chave: Gestão por processos; Melhoria contínua; Eficiência organizacional; Estratégia organizacional.

ABSTRACT

The objective in this work was carry out an empirical research and evidence relevant aspects of the implementation of process management in the judiciary of Santa Catarina. The case study was based on the view of the functionalist paradigm and we opted by a qualitative-quantitative research. It was evident that, with the convergent use of the tools and techniques of process management, the employees began to rethink the way they work and perform activities. Data analysis demonstrated that resistance to change is significant. The results indicate the importance of functional integration, effective communication, a support structure and the commitment of every one.

Key-words: Business process management; Continuous improvement; Organizational efficiency; Organizational strategy.

RESUMEN

El objetivo en este estudio fue realizar una investigación empírica y evidenciar aspectos relevantes de la implementación de la gestión por procesos en el poder judicial de Santa Catarina. El estudio de caso fue basado en la visión del paradigma funcionalista y fue elegida una investigación cualitativa-cuantitativa. Fue evidenciado que con el uso convergente de las herramientas y técnicas de gestión de procesos, los empleados pasaran a repensar la forma de trabajar y de ejecutar las actividades. El análisis de los datos demostró que la resistencia al cambio es significativa. Los resultados apuntaron la importancia de la integración interfuncional, de la comunicación efectiva, de una estructura de soporte y del comprometimiento de todos.

Palabras-clave: Gestión de procesos; Mejoría continuada; Eficiencia organizacional; Estrategia organizacional.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Manzini (2010), nas duas últimas décadas, a incorporação de práticas de governança e sistemas de gestão – movimento denominado de Nova Gestão Pública – tem provocado uma verdadeira transformação no setor. As organizações públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, aprimorando seus modelos de gestão e otimizando seus sistemas de trabalho.

De acordo com Paim *et al.* (2009), qualquer organização, incluindo as públicas, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Para os autores, os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e os meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si.

Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho. Portanto, “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que sempre ocorrem em seu ambiente de atuação” (PAIM *et al.*, 2009, p. 25) . E a ferramenta de *Business Process Management* – BPM é um dos meios que a administração pública dispõe para assegurar essa melhoria contínua de seus processos e obter melhor desempenho da organização.

O BPM é a concretização dos objetivos de uma organização por meio da melhoria, gestão e controle de processos essenciais (JESTON e NELIS, 2008). Porém, conforme PRICHARD e ARMISTEAD (1999), a gestão por processos precisa de um ambiente colaborativo e voltado para resultados. Afinal, os processos comportam pessoas, suportadas por sistemas e constituídas em áreas de atuação integradas para consolidar a estratégia.

O tema estratégia tem sido abordado por muitos autores na literatura. Conforme Whittington (2002), estratégia é um tema complexo. Este posicionamento reflete a

pluralidade dos desenvolvimentos na área e os diversos enfoques que foram dados ao longo de todo o período de desenvolvimento do tema.

Relevante ao assunto é a abordagem da *Estratégia como Prática*, iniciada por pesquisadores europeus no sentido de trazer um enfoque sociológico às estratégias, considerando-as como algo que as empresas fazem e não algo que elas simplesmente possuem. De acordo com Jarzabkowski e Wilson (2006), a estratégia como prática preocupa-se com a maneira pela qual uma organização pratica a estratégia, buscando compreender a práxis, sobretudo por meio das visões que as embasam, as práticas que utilizam e quem são os praticantes do processo.

Portanto, sob a visão da estratégia como prática, pretende-se contribuir para o aprofundamento da compreensão teórica e prática do BPM. Mais especificamente sob a visão dos estrategistas e dos demais atores envolvidos na implementação da gestão por processos no judiciário catarinense, a pesquisa buscará identificar como o projeto de gestão por processos está se constituindo na organização, o que as pessoas pensam dessa ferramenta de gestão e como a dimensão social – um conjunto formado pela estrutura organizacional e por atores, seus relacionamentos e suas práxis – faz parte desse processo.

Assim, diante de um roteiro de investigações, propõe-se, ao final, responder à seguinte questão de pesquisa: como está se constituindo a implementação da gestão por processos no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), sob a visão dos estrategistas e dos demais atores envolvidos no projeto?

Para que se possa responder a essa pergunta, este artigo tem como objetivo analisar a implementação da gestão por processos no PJSC. Este objetivo principal foi decomposto nos seguintes objetivos específicos: (i) identificar fatores motivadores que sustentam a implementação da gestão por processos no PJSC; (ii) identificar benefícios neste processo de implementação; e, (iii) identificar barreiras durante este período.

A relevância do trabalho, então, está em apresentar uma contribuição teórica que permita, de forma sintética, uma visão de como se pode operacionalizar o BPM por meio da

estratégia enquanto prática. Ainda, realizar uma síntese teórica, comparando com os resultados do campo empírico. Outrossim, Bandara, Gable e Rosemann (2005) revelam que, apesar da existência de diversas investigações a respeito de técnicas de modelagem de processos e ferramentas apropriadas, são raras as pesquisas empíricas acerca de como as iniciativas de BPM estão sendo implementadas do ponto de vista do sucesso organizacional, bem como acerca do monitoramento após a implantação.

Neste contexto, desenvolveu-se uma pesquisa buscando compreender a gestão por processos por meio de um estudo de caso e identificar o que esta ferramenta proporciona à organização e, conseqüentemente, à sociedade. Para tanto, o artigo está estruturado nas seguintes seções: (i) Introdução; (ii) Referencial Teórico; (iii) Procedimentos Metodológicos; (iv) Análise dos Resultados; e (v) Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No início da década de 1980, o mundo voltava sua atenção para o grau de competitividade alcançado pelas principais indústrias japonesas, que ofertavam produtos de excelente qualidade e com preços relativamente baixos. Com isso, a Gestão da Qualidade Total (TQM) popularizou-se como prática de gestão, tornando-se o foco das organizações. Assim, buscou-se a particularização das áreas funcionais em torno de competências fundamentais, em virtude da motivação proporcionada pela TQM, que consistia em criar consciência nas organizações de realizarem uma análise crítica de seus processos, visando a identificar possíveis pontos de melhoria.

Na década posterior, despontou-se o movimento da Reengenharia Total de Processos (BPR) que, conforme Furlan (1994), é o ato de repensar e reprojeter radicalmente os processos de uma organização com intuito de obter progressos em indicadores críticos de desempenho. Em seguida, surgiu o período dos sistemas integrados de gestão empresarial (ERP – *Enterprise Resource Planning*), com o objetivo de implementar o modelo de organização integrada e promover a mudança da visão departamental para a visão de processos. Ainda na década de 90, surgiram trabalhos científicos relacionados ao desenvolvimento e uso de sistemas de *Workflow – Fluxos de Trabalho*, porém, com poucos

apontamentos sobre o seu gerenciamento. Em virtude da evolução desses sistemas ou com o propósito de suprir as deficiências elencadas por especialistas, surgiu o conceito de BPM.

A esse respeito, na visão de Santos, Santana e Alves (2012), a evolução que as organizações têm tido desde o final do século XIX, com o surgimento de novos modelos organizacionais, está indo ao encontro de uma forma de trabalho mais colaborativo entre os departamentos da própria organização. E para Gonçalves (2000), todo trabalho importante realizado em uma organização faz parte de algum processo. “Na concepção mais frequente, processo é uma atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000, p. 7).

De acordo com Spanyi (2003), o BPM abrange a definição, o aperfeiçoamento e a administração dos processos de negócio de uma organização, do início ao fim, envolvendo todos os setores, com apoio da tecnologia, com intuito de alcançar três pontos cruciais para o bom desempenho organizacional, quais sejam: nitidez na direção estratégica, alinhamento dos recursos organizacionais e a crescente disciplina nas operações diárias.

Uma das vertentes da gestão por processos é o foco nas pessoas, pois estas são o centro dos processos. São as pessoas que executam as atividades e implementam as melhorias. De acordo com Willaert *et al.* (2007), as pessoas são a base, tanto para o funcionamento de uma organização quanto para a melhoria e inovação de seus processos. Sendo assim, precisam estar motivadas e acreditar nas mudanças para que ocorra o comprometimento.

Deal e Kennedy (1982) acrescentam a necessidade, durante a mudança organizacional, da presença de uma forte liderança, juntamente com o apoio da alta administração, e a prática reflexiva, de maneira a incentivar o ajuste do comportamento dos servidores na direção almejada pela organização. Willaert *et al.* (2007) consideram essencial que as pessoas sejam treinadas e orientadas para melhorar os processos e para pensar em termos de processos. Ponderam, também, que se trata de uma abordagem de caráter colaborativo, em que o trabalho deve ser desenvolvido em equipe.

Em relação à estrutura organizacional, Hall (1984) a conceitua como a forma de distribuição dos indivíduos entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre as pessoas. Porém, Santos (2012) acredita que não são os departamentos que satisfazem as necessidades dos clientes, mas os processos que ultrapassam os limites departamentais. Para a autora, a estrutura organizacional condiciona e limita os colaboradores a trabalharem focados apenas nos resultados de seus setores.

Dessa maneira, de acordo com Davenport (2005), surge a necessidade de estabelecer uma visão horizontal da organização, de modo que os fluxos sequenciais sejam viabilizados e efetivados perpassando as funções, e haja ampla e rápida troca de informações. O autor considera que apenas a identificação e a definição desses processos já ocasionam novas formas de se estruturar o trabalho. Segundo McCormack, Johnson e Walker (2003) e Davenport (2005), a estrutura organizacional auxilia os gestores alcançarem os objetivos. Considerando que estes objetivos derivam de uma estratégia geral da organização, fica evidente que a estratégia e a estrutura estão intimamente relacionadas.

De forma complementar, Gonçalves (2000), considera que o BPM surge como uma abordagem gerencial que reestrutura a organização em prol de seus processos, equipes e resultados, tendo como cerne a gestão coordenada das atividades executadas por pessoas de diferentes departamentos. De acordo com Santos (2012), além de orientarem-se pela estrutura, os colaboradores de uma organização norteiam-se pela cultura organizacional.

Morgan (2002) acrescenta que a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ela se desenvolve durante o curso da interação social. Em razão disso, Tenner e De Toro (2000) mencionam que um aspecto considerável da orientação para processos com implicações culturais é o apoio da alta administração e a presença de uma liderança que estimule comportamentos interdepartamentais.

Outro aspecto a destacar é o desempenho organizacional. Neely *et al.* (1997) afirmam que as medidas de desempenho são um elemento integrante do planejamento e controle de ciclo, pois permitem a captura de dados de desempenho, que geram informações e auxiliam a tomada de decisão. Pettigrew e Whipp (1991) acreditam que a

natureza política das organizações pode influenciar o sucesso ou fracasso do processo de desenvolvimento e de implementação do sistema de mensuração de desempenho de uma organização, em razão de diversos fatores demonstrarem o impacto que a cultura organizacional pode ter na mudança.

De acordo com Daugherty *et al.* (2009), as medidas de desempenho da cadeia de valor podem tomar uma perspectiva de processos, conduzindo a uma visão mais sistêmica do que a ênfase tradicional nas funções departamentais. Assim, Neely *et al.* (1997) corroboram que, ao estruturar as medidas de desempenho, as organizações precisam evitar a adoção de um foco estreito e unidimensional que enfraqueça o sistema de mensuração, e buscar indicadores com uma visão orientada para processos.

2.1 RECURSOS EMPREGADOS NO BPM

Frente ao exposto, compreende-se que o BPM caracteriza-se por ser uma prática de gestão que requer: o entendimento e o envolvimento da alta administração, a definição clara de papéis, metodologias apropriadas, sistema de informações de processos, colaboradores capacitados, estrutura organizacional orientada a processos, e uma cultura receptiva.

De acordo com De Sordi (2005), o processo de negócio é um meio de integração dos ativos organizacionais, e o gerenciamento ocorre quando esses ativos trabalham sincronizados, garantindo-lhes eficiência. Para tanto, alguns recursos precisam ser empregados no BPM, os quais são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Recursos empregados no BPM

RECURSO	SIGNIFICADO
Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)	Empregadas para a automação de regras e atividades, para monitoramento do desempenho e para a formação de ambientes colaborativos de trabalho.

Recursos Humanos	Conciliar os interesses e os momentos de integração e interação dos servidores para o bom desempenho dos processos de negócio.
Estrutura Organizacional	Funcionários são entendidos como nós de uma rede de trabalho, e não como funções isoladas no organograma.
Responsabilidades	Fortalecer a autonomia do agir e pensar dos servidores.
Infraestrutura	Todos os recursos de apoio e suporte aos processos.
Conhecimento	O conhecimento capturado e compartilhado com a organização proporciona o aprimoramento de todos os demais ativos de negócio.

Fonte: Adaptado de Sobreira Netto (2007).

Para Forster (2005), a coordenação dos processos de negócio permite que a organização visualize as ligações entre seus recursos. Ou seja, consegue-se enxergar o elo entre pessoas, tecnologia e processos propriamente ditos, otimizando o compartilhamento de dados, informações e recursos.

2.2 PRINCIPAIS BARREIRAS DO BPM

Para melhor análise da viabilidade de utilização do BPM, é conveniente pontuar as principais barreiras para a sua implantação. Para a construção de uma tabela com tais obstáculos, foram utilizadas como embasamento algumas variáveis propostas por Rosemann e Bruin (2005), consideradas significativas em um processo de implementação de BPM, as quais são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis de valor expressivo em um processo de implementação de BPM

VARIÁVEIS	SIGNIFICADO
Cultura	A aceitação, prática e promoção do BPM pelo pessoal relacionado aos processos organizacionais.
Desempenho	Métrica e ações de BPM, incluindo processos individuais e pessoal relacionado a processos na organização.

Responsabilidades	A delegação de responsabilidades para práticas de BPM ao pessoal relacionado a processos na organização.
Metodologia	A adoção de notações formais, bem definidas para conduzir o BPM.
Tecnologia de Informação – TI	O uso de recursos de TI e Sistemas de Informação (SI) na implantação e condução de processos de BPM.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Rosemann e Bruin (2005).

Com base no exposto até o presente momento e considerando as variáveis apresentadas no último quadro, pode-se afirmar que o mapeamento de processos, ferramenta de gestão muito utilizada na implantação do BPM, permite identificar as falhas dos processos, sendo necessário corrigi-las. Isto geralmente causa mudanças na rotina de trabalho dos colaboradores e de procedimentos organizacionais, podendo ocorrer resistências. Outro fator a ser considerado diz respeito à visão de processos pelo nível operacional, que precisa de maior orientação para que se possa compreender o todo.

Observa-se, ainda, que a ausência de medição e ações de BPM, bem como delegação de responsabilidades ao corpo funcional, pode prejudicar ou configurar-se como empecilho ao sucesso de BPM. Outrossim, a falta de métodos adequados e a carência de recursos de TI podem inviabilizar a implantação desta prática de gestão.

Diante do exposto, o Quadro 3 apresenta as principais barreiras identificadas a partir das variáveis destacadas por Rosemann e Bruin (2005), consideradas significativas em um processo de implementação de BPM.

Quadro 3 - Barreiras enfrentadas no BPM

BARREIRAS
Resistência a mudanças;
Pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional;
Falta de monitoramento e controle dos processos;

Ausência de métodos pré-definidos;
Pouco apoio da área de TI;
Falta de recursos no orçamento destinados à melhoria de processos;
Cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Contudo e em síntese, as variáveis transcritas no Quadro 2 podem surgir como obstáculos, culminando no fracasso de iniciativas de BPM. Assim, o conhecimento destas variáveis e a consequente identificação de possíveis barreiras (Quadro 3) visam a fornecer subsídios às organizações na busca da eliminação destes entraves de crescimento e, ao mesmo tempo, contribuir com o sucesso deste método de gestão.

2.3 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO BPM

O interesse pelo tema BPM é relativamente recente. Segundo Silva (2011), estudos têm exibido a gestão da integração interfuncional como uma forma de desenvolver melhorias nos processos e resultados operacionais. Ademais, a gestão por processos incide em uma quebra do paradigma funcional, sugerindo uma visão interfuncional de como os processos poderiam ser mais bem geridos, com intuito de eliminar os efeitos maléficos causados por conflitos internos em organizações excessivamente fundamentadas em departamentos isolados.

A esse respeito, Pimenta e Silva (2012) acreditam que, quando as organizações adotam sistemas de gestão por processos, inevitavelmente será requerida a formalização de determinados fatores de integração, tais como reuniões interfuncionais e planejamento feito em conjunto. Assim, a partir do momento em que as decisões gerenciais passam a ser internalizadas, compreendidas e decididas pela visão de processos, podem surgir os benefícios, proporcionando maior eficiência às organizações.

Porém, a organização que busca uma nova forma de gerenciar seus processos necessita, além de conhecer o nível de integração e interdependência entre os processos,

identificar quais métodos de monitoramento e controle do desempenho serão utilizados. Ainda cabe lembrar, conforme Ensslin *et al.* (2008), que as medidas de desempenho permitem identificar, organizar, mensurar, integrar e gerenciar os elementos (critérios) segundo a percepção do decisor em um contexto único. Percebe-se, então, que o mapeamento de processos e o monitoramento por meio de indicadores de desempenho surgem como uma ferramenta gerencial para ajudar as organizações a se tornarem mais eficientes.

Para Paim *et al.* (2009), a capacidade de gerir processos por meio do BPM tem proporcionado benefícios às organizações como, por exemplo, uniformização de entendimentos sobre a maneira de trabalhar; melhoria do fluxo de informações e da gestão organizacional; padronização dos processos; redução de tempo e custos dos processos; aumento da produtividade e da satisfação dos clientes; e minimização dos erros.

Nessa linha de pensamento, Campos (2007) corrobora que a gestão por processos traz muitos benefícios para a organização. Dentre eles, a autora destaca: simplicidade e agilidade às atividades; flexibilidade organizacional; auxílio à gestão por meio dos indicadores de desempenho; visão integrada da organização; e aplicação de abordagens inovadoras.

Ainda, Orssatto (1999 *apud* MORONI; HANSEN, 2006) complementa que a gestão por processos permite que a organização seja capaz de: eliminar erros; minimizar atrasos; maximizar recursos; e ser adaptável às necessidades dos clientes. O autor defende que uma reconceituação estratégica das organizações, para uma visão processual, deve ter uma preocupação interdisciplinar, pois grande ênfase passa a ser dada ao papel do indivíduo no processo, bem como é necessária uma atenção especial aos processos de comunicação e de resistências às mudanças na organização.

Para Zaiden (2013), os benefícios que podem ser alcançados por uma organização com a implantação da gestão por processos são: a remoção de retrabalhos; a otimização de recursos; maior conformidade com normativas; aumento da eficiência operacional; a uniformização de ferramentas e técnicas utilizadas; e maior clareza de responsabilidades.

Já na visão de Kohlbacher (2010), os efeitos positivos gerados para uma organização que adota a gestão por processos como um modelo de gestão são: redução do prazo de entrega (*lead time*) do produto ou serviço, melhoria na satisfação do cliente, melhoria na qualidade do produto e/ou serviço, redução de custo e melhoria na *performance* financeira da organização.

Contudo, observa-se que, apesar da implantação do BPM em uma organização ser algo abrangente e complexo, pode trazer diversos benefícios, como a agilidade nas operações e resultados mais eficientes. A intenção, portanto, é garantir um modelo de operação que não leve a retrabalho, perda de esforço e de eficiência. Para isso, é imprescindível identificar as oportunidades de melhoria, que não se refere necessariamente à automatização da atividade.

Quadro 4 – Gestão por processos relacionada às estratégias e cultura organizacional

GESTÃO POR PROCESSOS	RELACIONAMENTOS COM A	IMPLICAÇÕES
Implica em	Estratégia	Melhor entendimento do funcionamento da organização; Permite a definição adequada de responsabilidades; Utilização eficiente dos recursos à prevenção e solução de problemas; Eliminação de atividades redundantes; Identificação clara dos clientes e fornecedores.
Possibilita	Estratégia	Atuar com eficiência nos recursos; Eficácia nos resultados.
Promove meios	Estratégicos	Capacidades valorizadas pelos clientes.
Implica em	Eficácia	Gerenciar os processos interrelacionados; Controle contínuo sobre a ligação entre os processos.
Promove	Cultura organizacional	Integração da organização.

Permite	Cultura organizacional	Melhor definição de responsabilidades.
---------	------------------------	--

Fonte: Adaptado de Netto (2004).

O Quadro 4 apresenta a gestão por processos relacionada às estratégias e à cultura organizacional, e identifica alguns benefícios na visão de Netto (2004).

Quadro 5 – Benefícios advindos do BPM

BENEFÍCIOS
Visão sistêmica da organização;
Melhor controle de gestão;
Integração das áreas e compartilhamento de conhecimento;
Redução de custo;
Redução do tempo de execução dos processos;
Confiabilidade para tomada de decisões;
Melhoria contínua;
Inovação tecnológica;
Maior eficiência dos processos;
Medição de desempenho;
Melhor divisão de tarefas;
Eliminação e/ou redução das tarefas repetidas ou desnecessárias.

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

No Quadro 5 encontram-se as variáveis que fizeram parte da presente pesquisa no que diz respeito aos benefícios que podem surgir em uma organização que adota o BPM.

Vale lembrar que, segundo Abib, Bulgacov e Amorim (2007), o envolvimento das pessoas, por meio de suas capacidades e experiências, pode alterar significativamente os resultados das atividades organizacionais e auxiliar a formação da estratégia, por meio de suas interações, decisões e mecanismos de disseminação informacional.

Desta forma, buscou-se entender a corrente teórica da estratégia enquanto prática que, na visão de Whittington (2004) e Wilson e Jarzabowski (2004), quanto mais se aproxima da prática, mais pode ser percebido que a estratégia não é unicamente atributo das organizações, mas constitui, também, atividade realizada pelas pessoas.

2.4 ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA

Pensar no tema da estratégia organizacional remete a inúmeras e distintas abordagens, que buscam aprofundar a compreensão desse campo de estudos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao tratarem do processo da estratégia, mencionam dez escolas que propõem diferentes perspectivas sobre o domínio dos estudos estratégicos. De acordo com os mesmos autores, estes estudos foram, aos poucos, sendo enriquecidos com aportes teóricos de várias disciplinas. Porém, conforme Wilson e Jarzabkowski (2004), é com a corrente denominada estratégia enquanto prática que a teoria social contemporânea, em especial a sociologia, foi incorporada definitivamente aos estudos dessa área. Estas contribuições permitiram melhor compreensão de determinados processos sociais, organizacionais e estratégicos que não eram considerados, até então, pelas escolas de pensamento dominantes.

De acordo com Rese, Casali e Canhada (2011), a estratégia, entendida como uma prática social, evidencia as micro-atividades (processos) realizadas pelos indivíduos que, em constante interação e envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados na organização, possibilitam que ela constitua resultados (conteúdo) almejados ou não. Para Rese, Casali e Canhada (2011), um modelo de estratégia será entendido de acordo com a prática social condicionada, pois adota as peculiaridades da organização que o utiliza. Na mesma linha de pensamento, Johnson *et al.* (2007) corroboram

que a estratégia enquanto prática preocupa-se com o que as pessoas fazem em relação à estratégia e qual influência exerce em um dado contexto organizacional.

Jarzabkowski (2005) sugere que o processo de formação da estratégia envolve, concomitantemente, três elementos: a *práxis*, as práticas e os praticantes. Na definição dessa autora, as práticas são definidas como compartilhamento de rotinas, incluindo tradições, normas, técnicas e procedimentos para pensar, agir e usar ferramentas. Já as *práxis* são atividades específicas para gerar estratégia, como reuniões, conversas, interações. E os praticantes, ou estrategistas, são vistos como aqueles que realizam a estratégia, uma vez que são as pessoas que efetivamente fazem a estratégia enquanto prática social. A estratégia, dessa maneira, é vista como algo que a organização faz e não como algo que a organização tem.

2.5 OPERACIONALIZAÇÃO DO BPM POR MEIO DA ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA

Diante do exposto nos tópicos anteriores, percebe-se que, para operacionalizar o BPM por meio da estratégia enquanto prática, a organização precisa utilizar a orientação por processos para se transformar, gerando impactos na melhoria de seus produtos e/ou serviços para o cliente, focando em uma nova direção para o pensamento estratégico. De acordo com Whittington (1996), o foco, antes direcionado para as competências essenciais da organização, agora se encontra na busca pela direção estratégica, voltado para as competências práticas e não somente para o nível gerencial.

Para o mesmo autor, aspectos relacionados às práticas e às rotinas ganham espaço nas investigações, e as organizações passam a ser vistas como mundos sociais, nos quais indivíduos interagem e constroem suas estratégias de acordo com as demandas do mercado, de forma dinâmica.

Contudo, nota-se que a organização não deve se transformar para posteriormente utilizar processos como forma de padronizar suas transformações, mas guiar-se pelos objetivos do BPM, permitir que a estratégia e a prática andem juntas e compreender a estratégia como algo que as pessoas fazem, e não como algo que as organizações possuem.

Ainda, deve-se entender que as atividades que os membros de uma organização desenvolvem não podem ser confundidas com os procedimentos para tornar essas mesmas atividades descritíveis.

Neste sentido, construiu-se o Quadro 6, que apresenta algumas orientações, segundo a literatura, que permitem, de forma sintética, uma visão de como se pode operacionalizar o BPM por meio da estratégia enquanto prática.

Quadro 6 – Operacionalização do BPM por meio da estratégia enquanto prática

Variáveis	Estratégia enquanto prática	BPM
Cultura – Interação Social	<p>Para Avila <i>et al.</i> (2009), os gestores devem interagir com os subordinados no processo de implementação da estratégia. Dentre os principais aspectos da interação social, destacam-se: envolvimento de todos na organização; comprometimento; liberdade para trocar ideias.</p> <p>De acordo com Certau (1994), as maneiras de agir, fazem a estratégia funcionar, pois cria interação entre as pessoas e fazem com que se sintam parte do grupo.</p> <p>Segundo Jarzabokowski (2005), a estratégia é uma atividade socialmente construída pelas ações dos atores sociais.</p>	<p>Muitos processos requerem grande interação entre as pessoas.</p> <p>Para Rosemann e Bruin (2005), a interação entre as equipes e o alinhamento de conhecimentos cria sinergia e um senso comum de atuação que, auxilia na operacionalização do processo, visando a otimização dos resultados.</p> <p>Para Morgan (2002), a cultura se desenvolve durante o curso da interação social. Tenner e De Toro (2000), mencionam que um aspecto considerável da orientação para processos com implicações culturais é o apoio da alta administração e a presença de uma liderança que estimule comportamentos interdepartamentais.</p>
Responsabilidade – Delegação de Poder	<p>Para Avila <i>et al.</i> (2009), em relação à delegação de poder é necessário compreender melhor como as decisões são tomadas. No processo decisório, quando não existe a prática de ouvir aqueles que atuam diretamente com o assunto, o desempenho da tarefa poder ser comprometido. Destaca-se a importância da</p>	<p>Para Rosemann e Bruin (2005), a delegação de responsabilidades para práticas de BPM ao pessoal relacionado a processos na organização, é uma variável de valor expressivo na implantação da gestão por processos.</p> <p>Deve-se fortalecer a autonomia do agir e pensar dos servidores. A organização é vista como uma série de processos funcionais</p>

	<p>empresa ouvir o funcionário ao se criar uma estratégia ou tomar decisões. A participação no processo de formação da estratégia faz com que as pessoas se comprometam com objetivos e metas definidas.</p>	<p>interligados, em que as políticas e o direcionamento são definidos pela alta gerência, mas a autoridade para examinar, desafiar e mudar os métodos de trabalho é delegada às equipes de trabalho interfuncionais. (SANTOS, 2012, p. 34).</p>
<p>Conhecimento – Processos de aprendizagem</p>	<p>Para Whittington (2006), os conhecimentos adquiridos contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem e para o desenvolvimento da prática estratégica.</p> <p>Jarzabkowski (2005) expõe que a natureza social das comunidades constitui uma oportunidade de aprendizagem e, novos participantes aprendem, continuamente, com os membros.</p> <p>Segundo Avila <i>et al.</i> (2009), as experiências vividas pelos praticantes da estratégia, quando compartilhadas com as outras pessoas, aprimoram a aprendizagem e impulsionam a inovação e a criatividade da organização.</p>	<p>De acordo com De Sordi (2005), um recurso que deve ser empregado no BPM é o conhecimento, que capturado e compartilhado com a organização, proporciona o aprimoramento de todos os demais ativos de negócio.</p> <p>Na visão de Rosemann e Bruin (2005), uma barreira enfrentada numa implantação de BPM é a pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional.</p>
<p>Recursos Humanos – Participação social no processo de resolução de problemas</p>	<p>Conforme Jarzabkowski (2005), novas práticas sociais surgem desse processo, ou seja, as ações de todos os atores de todos os níveis da organização contribuem para o sucesso na resolução de problemas.</p> <p>No entendimento de Jarzabkowski (2005), sobre "comunidade de prática", a autora defende que cada pensamento é essencialmente social e é desenvolvido em interação com as atividades práticas da comunidade por meio da vivência e participação das suas experiências ao longo do tempo.</p>	<p>A gestão por processos precisa de um ambiente colaborativo e voltado para resultados no qual a cooperação das pessoas para resolver problemas é uma prática imprescindível. Afinal, os processos comportam pessoas, suportadas por sistemas e constituídas em áreas de atuação integradas para consolidar a estratégia.</p> <p>O BPM auxilia a prática reflexiva e por meio da premissa de melhoria contínua, incentiva o ajuste do comportamento dos servidores na busca da resolução de problemas. Tal adaptação ocorre "por meio da adoção por parte dos servidores</p>

		de novos modelos mentais, atitudes e valores diferenciados, que serão estimulados pela própria organização". (GONÇALVES, 2000a, p.12).
--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada no Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), com sede na capital do Estado e jurisdição em todo o seu território. Durante a coleta de dados, o Poder Judiciário catarinense era composto por 507 magistrados, aproximadamente 6.000 servidores, 2.500 estagiários/bolsistas e 2.700 colaboradores terceirizados.

O presente estudo foi embasado na visão do paradigma funcionalista. De acordo com Birochi *et al.* (2012), existe uma predominância deste paradigma na condução da sociologia acadêmica. A pesquisa é de natureza exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa por meio de estudo de caso único.

A coleta de dados para subsidiar seus propósitos utilizou os instrumentos: entrevista, questionário e documentação. Esclarece-se que, para compor a amostra de pesquisa no que se refere às entrevistas, foram selecionados todos os nove estrategistas que participaram ativamente da implementação da gestão por processos no Tribunal. Elucida-se, também, que esses sujeitos possuem cargo de diretor ou assessor. Foram entrevistados os três consultores externos contratados pelo Tribunal para orientar e auxiliar o desenvolvimento da metodologia de implantação.

Quanto ao questionário, optou-se por questões abertas e fechadas, pois esta combinação facilita a tabulação dos dados e permite uma manifestação ou complemento por parte do informante, proporcionando uma contribuição além da resposta fechada padrão. Foi criado partindo-se do zero, buscando respostas que contribuíssem ao alcance dos objetivos desta pesquisa. Acrescenta-se, ainda, que foi aplicado a todos os demais sujeitos envolvidos no projeto de implantação da gestão por processos no PJSC, representando 78 (setenta e oito) questionários encaminhados via e-mail. Porém, obteve-se retorno de apenas 50 respondidos. Da mesma maneira, os servidores que compuseram a

amostra de pesquisa são atores importantes neste projeto, pois participaram efetivamente das etapas previstas no cronograma de implantação.

A análise dos dados foi realizada de acordo com os procedimentos propostos por Miles e Huberman (1994), adaptados para este estudo: compilação dos dados, apresentação dos mesmos e verificação das conclusões. Dessa maneira, os dados foram interpretados e apresentados, procurando identificar tendências ou padrões relevantes.

Acrescenta-se que a entrevista e o questionário foram precedidos de um pré-teste com especialistas acadêmicos e de mercado. Assim, de posse dos dados tabulados, por meio de planilha Excel®, fez-se a análise dos resultados obtidos, apresentados a seguir.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1 FATORES MOTIVADORES PARA ADOÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Gonçalves (2000b) considera que as empresas estão procurando se organizar por processos para alcançar maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado. No mesmo contexto, um dos consultores externos do PJSC acredita que a busca da excelência em gestão passa pela gestão dos processos de trabalho.

O mesmo entendimento é visto nas palavras de um estrategista, quando afirma que “[...] o principal fator foi a necessidade de se tornar mais eficiente” (ESTRATEGISTA 6). Para este estrategista, quando se percebeu a impossibilidade de acréscimo de pessoal, iniciou-se a busca por alternativas. Considera que a organização necessita tornar-se mais eficiente, mais produtiva, porém, com a mesma quantidade de recursos humanos.

A mesma visão é percebida no pronunciamento de outro entrevistado, quando destaca que “[...] é preciso conhecer a administração e tirar eficiência de dentro dos processos e não mais na ampliação de estrutura e pessoas” (ESTRATEGISTA 5).

Comparando o posicionamento dos estrategistas com os demais servidores do Tribunal que participaram das etapas de implementação até o presente momento, verifica-

se que as ideias estão alinhadas. Extrai-se que 74% dos servidores que participaram da pesquisa compartilham da mesma opinião que os estrategistas, e acreditam que um dos motivos mais relevantes que levou a administração a adotar esta ferramenta de gestão foi a busca pela eficiência organizacional, conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1 – Fatores Motivadores

FATORES	Qtde	%
Busca pela eficiência organizacional	37	74
Necessidade de otimizar os fluxos de processos de trabalho	34	68
Necessidade de visualizar, de maneira sistêmica e integrada, os processos de trabalho da organização	32	64
Necessidade de externalizar o conhecimento por meio do mapeamento de processos, devido à alta rotatividade de pessoal	20	40
Alta taxa de congestionamento processual	12	24
Proximidade do limite prudencial para gasto com pessoal	8	16
Crescimento do número de processos entrados no PJSC	2	4
Outros. Quais?	1	2

Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014).

Da mesma maneira, a Tabela 1 mostra que 68% dos respondentes consideram que há uma necessidade premente de otimização dos fluxos de processos de trabalho. Esta visão também é compartilhada pelo estrategista 1, como visto anteriormente, e nas palavras dos demais entrevistados: “[...] necessidade de otimizar os fluxos de trabalho” (ESTRATEGISTA 2); “[...] diminuir o tamanho dos processos de trabalho” (ESTRATEGISTA 4); “[...] necessidade de otimizar os fluxos de processos” (ESTRATEGISTA 7); “[...] a percepção de que precisamos otimizar os fluxos dos processos de trabalho” (ESTRATEGISTA 8); “[...] necessidade de

otimização dos fluxos dos processos, porque nem sempre os problemas estruturais são resolvidos apenas com o acréscimo de funcionários” (ESTRATEGISTA 9).

Ainda, verifica-se convergência da opinião de alguns estrategistas com 64% dos servidores, que responderam que acreditam ser a necessidade de visualizar, de maneira sistêmica e integrada, os processos de trabalho da organização, um fator que motivou a administração na decisão de adotar essa ferramenta de gestão, tais como: “observou-se que as diretorias não trabalham de forma integrada” (ESTRATEGISTA 1); “[...] necessidade de visualizar, de maneira sistêmica e integrada, os processos de trabalho da organização” (ESTRATEGISTA 7); “[...] a necessidade de enxergar a organização de forma sistêmica e integrada” (ESTRATEGISTA 8); “[...] necessidade de uma visão sistêmica acerca do funcionamento da instituição” (ESTRATEGISTA 9).

4.2 PADRONIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Para Galbraith (1995), a padronização de processos, além de minimizar ou eliminar desperdícios ou retrabalhos e reduzir informações necessárias para a concretização das atividades que compõem o processo, visa a minimizar a necessidade de coordenação para a execução desse conjunto de atividades. Este mesmo entendimento é visto nas palavras de um dos estrategistas pesquisados, quando afirma que “a padronização dos processos também permite delegar a condução dos mesmos às pessoas que os operam, deixando os gestores com um tempo maior para se preocuparem com os projetos de melhoria” (ESTRATEGISTA 8).

Freitas e Guareschi (2012) consideram que, quando se padroniza um processo, reduzem-se efetivamente as perdas, pois a padronização almeja o máximo desempenho das atividades. Assim, “... nas empresas modernas do mundo, a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais” (CAMPOS, 1992, p. 1). O estrategista 8 considera que a padronização é muito importante quando se quer qualidade, pois permite a previsibilidade e manutenção dos resultados. “Com uma base estável, temos resultados previsíveis e, conseqüentemente, podemos pensar em melhorias” (ESTRATEGISTA 8).

Em relação aos servidores que responderam o questionário, apenas 24% desconhecem alguma forma de padronização dos processos de trabalho na área em que atuam. Portanto, percebe-se que já existe, nas áreas pesquisadas, uma preocupação com a formalização dos procedimentos operacionais.

4.3 INTERAÇÃO DAS ÁREAS QUE ATUAM NO MESMO PROCESSO

Para Gonçalves (2000a), a primeira característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Para o autor, apesar de alguns processos serem inteiramente realizados dentro de uma única unidade funcional, a maioria dos processos importantes das organizações atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Portanto, há necessidade de interação entre as áreas para auxiliar a operacionalização do processo e buscar a otimização dos resultados.

Desse modo, considerando que a gestão por processos tem como um de seus objetivos a interação das áreas organizacionais, questionou-se se esta prática vem ocorrendo no Tribunal, visando à otimização dos fluxos de trabalho. De acordo com a pesquisa, 72% dos servidores que participaram confirmam a existência desse tipo de ação e ratificam as afirmações de McCormack *et al.* (2003), Silva (2011) e Pimenta e Silva (2012).

Segundo os estrategistas 4 e 8, o projeto de implantação da gestão por processos tem oportunizado mais interação entre as áreas. Consideram que as diretorias estão participativas e que as oficinas têm sido satisfatórias. “As horas dispensadas nesses encontros têm sido oportunas para o levantamento de ideias que visam [a] melhorar a performance dos processos” (ESTRATEGISTA 8). Já o estrategista 2 considera que as oficinas de mapeamento têm sido favoráveis para troca de conhecimentos entre as áreas.

4.4 INDICADORES ASSOCIADOS AOS PROCESSOS

De acordo com Carregaro (2003), uma medida indispensável ao aperfeiçoamento contínuo das organizações é a definição de indicadores de desempenho capazes de aferir os resultados práticos dos processos. Para Padoveze (1994), o indicador de desempenho auxilia no processo de clarificação do entendimento da situação da organização e objetiva detectar

situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração concentre os esforços corretivos nas direções necessárias.

Para Nogueira (2012), a análise do contexto organizacional e do desempenho da organização, bem como dos indicadores chaves dos processos, visa a identificar as lacunas e rupturas dos processos críticos de trabalho. Após, procura-se estabelecer o foco de projetos de melhorias e alcançar o posicionamento esperado, e também verificar quais processos críticos precisam ser remodelados para atingir as metas de desempenho estabelecidas.

Hammer (2007) acredita que, ao focar seu sistema de medição de desempenho em processos ao invés de funções, uma organização auxilia a criar alinhamento e um foco comum em todas as unidades. Isto acontece porque os setores são incentivados a trabalhar em conjunto para melhorar o desempenho dos processos dos quais fazem parte.

Para um dos entrevistados, os indicadores de desempenho são fundamentais e devem fazer parte da rotina diária das organizações, pois sinalizam possíveis desvios nos planos articulados. Ainda acrescenta que “[...] os indicadores são instrumentos de planejamento e gerenciamento, pois apresentam medidas de gestão de processos e resultados, norteando em uma ótica maior, a realização da missão institucional” (ESTRATEGISTA 8).

4.5 A COMUNICAÇÃO DO NÍVEL DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS

Para Bueno (2003), os desafios que a nova economia impõe às organizações resvalam sempre em questões afetas ao bom desempenho da comunicação. Segundo o *Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores*, publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, a comunicação do desempenho é fator preponderante para a integração da organização e o desdobramento dos resultados em todos os níveis. Considera que a interação entre as equipes e o alinhamento de conhecimentos cria sinergia e senso comum de atuação. Ainda, orienta que o processo de comunicação move ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da organização na busca do melhor desempenho.

Na mesma linha de pensamento, os entrevistados consideram que comunicar o nível de desempenho dos processos de trabalho, às áreas e às partes interessadas, é essencial.

Concordando com os estrategistas, para 96% dos servidores que participaram desta pesquisa, a existência de um plano de comunicação é considerada um passo importante para implantação de um sistema de gestão eficiente.

4.6 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Um escritório de processos é responsável por promover e induzir a realização da gestão por processos numa organização. Formado por um grupo de especialistas, segundo Paim *et al.* (2008), o escritório de processos busca auxiliar e garantir que a prática e a lógica da gestão por processos continuem internalizadas e atualizadas dentro da organização. De acordo com Vernadat (1996), Rosemann (2006) e Harmon (2003), nos últimos anos são crescentes o interesse e a efetiva incorporação de tarefas para gerenciar processos nas organizações.

Para Smith e Fingar (2003) e Davenport (2005), em razão da complexidade destes processos, e a frequência com que a modelagem, melhoria, implantação, integração e coordenação de processos têm acontecido, muitas vezes de forma isolada, cada vez mais se torna preciso que as organizações se estruturam para gerenciar seus processos. Para o estrategista 5, essa figura central é um catalizador da gestão por processos. Para ele, um escritório de processos seria um centralizador de comando das áreas.

O estrategista 4 compartilha da mesma opinião e acrescenta que uma das responsabilidades deste setor seria auxiliar a gestão administrativa, minimizando os entraves burocráticos e o tempo de execução dos processos, ainda proporcionando maior economicidade. Já o estrategista 8 define que um escritório de processos no PJSC abarcaria a responsabilidade de promover e induzir a realização da gestão por processos na organização.

Indagados sobre a importância de se formalizar um setor no PJSC para institucionalizar a gestão por processos, 76% dos servidores pesquisados responderam considerar fundamental. Apenas 24% acreditam em uma mudança cultural sem que seja preciso a implantação de um escritório de processos.

Assim, a opinião dos servidores assemelhou-se com a dos estrategistas, confirmando um posicionamento alinhado. Ambos entendem que a gestão de processos, se estruturada, pode dotar a organização da capacitação para efetivamente conseguir ter um referencial de desenvolvimento e aprimoramento organizacional.

Em suma, na visão de Zaiden (2013, p. 4), “um indício que reflete a maturidade da organização que implementa BPM é a existência de um grupo especializado em melhoria de processos”.

4.7 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Foram questionados aos atores quais benefícios podem suceder decorrentes do projeto de implantação da gestão por processos no Tribunal, sendo, assim, solicitado que apontassem os mais significativos, até o máximo de cinco. Nota-se, na Tabela 2, que 36 respondentes, representando 72%, consideraram que esta ferramenta deve proporcionar melhor controle de gestão. Dois outros benefícios foram apontados por 60% das pessoas, quais sejam: contribuir para a visão sistêmica da organização e a integração das áreas e compartilhamento de conhecimento.

Tabela 2 – Benefícios sucedidos da implantação da gestão por processos na visão dos demais atores

BENEFÍCIOS	Qtde	%
Melhor controle de gestão	36	72
Visão sistêmica da organização	30	60
Integração das áreas e compartilhamento de conhecimento	30	60

Redução do tempo de execução dos processos	26	52
Melhoria contínua	26	52
Maior eficiência dos processos	25	50
Eliminação e/ou redução das tarefas repetidas ou desnecessárias	24	48
Redução do custo	10	20
Aumento da visibilidade para tomada de decisões	10	20
Melhor divisão de tarefas	8	16
Medição de desempenho	6	12
Inovação tecnológica	2	4
Outros. Quais?	0	0
Nenhum	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014).

Comparando os dados com as entrevistas realizadas com os estrategistas, nota-se, por meio das Tabelas 2 e 3, que a percepção acerca dos benefícios que tendem a emergir foram as mesmas para ambas as categorias de pesquisados.

Tabela 3 – Benefícios sucedidos da implantação da gestão por processos na visão dos estrategistas

BENEFÍCIOS	Qtde	%
Melhoria contínua	7	78
Redução do tempo de execução dos processos	6	67
Melhor controle de gestão	5	55
Integração das áreas e compartilhamento de conhecimento	5	55

Visão sistêmica da organização	4	45
Maior eficiência dos processos	4	45

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014).

Porém, percebe-se que os servidores acreditam que um dos mais significativos benefícios é a possibilidade de conhecer melhor a organização como um todo, e os gestores, que provavelmente já possuem essa visão sistêmica, deram maior ênfase à melhoria contínua.

Ainda, por meio de entrevista realizada com os consultores externos contratados pelo PJSC, pode-se vislumbrar o surgimento de outros benefícios, tais como: “Redução de custos, satisfação dos beneficiários, uso parcimonioso de recursos públicos, abertura para novas ideias e incentivos para desenvolvimento de novas competências internas” (CONSULTOR 1).

4.8 BARREIRAS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Da mesma forma como no tópico 4.7, foi indagado, tanto aos estrategistas quanto aos demais atores pesquisados, quais barreiras foram perceptíveis durante as etapas de implementação da gestão por processos no PJSC, até o presente momento.

Observa-se que 76% dos servidores que responderam o questionário consideram que a principal barreira diz respeito à resistência a mudanças, e 72% acreditam que a cultura organizacional também é um obstáculo a ser enfrentado.

Porém, ainda duas variáveis foram apontadas por um número relevante de respondentes: a pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional (60%) e a falta de monitoramento e controle dos processos (52%), conforme a Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 – Barreiras que emergem durante a implantação da gestão por processos

BARREIRAS	Qtde	%
-----------	------	---

Resistência a mudanças	38	76
Cultura organizacional	36	72
Pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional	30	60
Falta de monitoramento e controle dos processos	26	52
Carência de tecnologia	18	36
Ausência de uma metodologia pré-definida	6	12
Outras. Quais?	2	4
Falta de recursos no orçamento destinados à melhoria de processos	0	0
Nenhuma	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014).

Confrontando as respostas dos questionários com as entrevistas realizadas, percebe-se que seguem a mesmo raciocínio. Os estrategistas também vislumbram que a resistência a mudanças e a cultura organizacional terão que ser enfrentadas e superadas para que seja alcançado o objetivo traçado. “Muitos estão trabalhando durante longo período da mesma forma e naturalmente ficam resistentes a qualquer inovação” (ESTRATEGISTA 3).

A falta de monitoramento e controle dos processos também é considerada uma dificuldade. Ainda, foi mencionada a pouca visão de processos, porém, não somente pelo nível operacional. É pertinente mencionar, também, que alguns estrategistas consideram como barreira a falta de comprometimento da alta administração. E, aqui, destaca-se a ocorrência de troca de gestão a cada dois anos.

A entrevista realizada com os consultores externos também permite ponderações a esse respeito, tais como: “[...] variações na postura das lideranças internas e a ausência de governança de processo” (CONSULTOR 2).

4.9 FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO

Aferiu-se que 66% dos estrategistas e 60% dos demais atores pesquisados consideram, como fator determinante para o sucesso da implantação da gestão por processos no PJSC, o envolvimento e motivação das pessoas que irão operar os processos. Porém, o fator mais destacado por ambas categorias, corroborando com Duarte (2004), Tenner e De Toro (2000) e Deal e Kennedy (1982), foi o apoio da alta administração, representando, respectivamente 88% e 72%. Portanto, a investigação revela que é preciso promover o envolvimento para gerar a motivação nas pessoas que efetivamente operarão os processos.

Questionados sobre suas expectativas, tanto os estrategistas quanto os gestores seguiram a mesma linha de pensamento. Seguindo as ideias de Willaert *et al.* (2007), conforme visto no referencial teórico, a perspectiva de ambas as categorias de entrevistados é de que se efetive, na instituição, a cultura de repensar processos, ou seja, despertar nas pessoas a visão de melhoria contínua.

Por fim, elaborou-se um quadro resumo (Quadro 7) com conceitos apontados pela literatura e fatores destacados, tanto pelos estrategistas quanto pelos demais atores envolvidos no projeto de implantação da gestão por processos no PJSC.

Quadro 7 – Quadro conceitual na visão dos estrategistas e demais atores

Variáveis	O que a literatura aponta	Visão dos estrategistas e demais atores em relação ao PJSC
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - maneira pela qual a organização trabalha; - crenças, valores e princípios com os quais a organização está comprometida; - a orientação para processos deve fazer parte da cultura organizacional; - desenvolver uma cultura: de equipe, inovadora, de 	<ul style="list-style-type: none"> - visão departamental; - precisa estimular a cultura organizacional; - busca por uma cultura orientada por processos; - capacitação (compreender a finalidade da mudança); - pessoas resistentes a mudanças; - a mudança cultural é um obstáculo a

	comprometimento com a melhoria dos processos, pensamento interfuncional e orientado para os resultados dos processos.	ser enfrentado.
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - as áreas devem atuar de forma integrada e não como funções isoladas na organização; - a existência de um grupo especializado em melhoria de processos, reflete a maturidade da organização que implementa BPM; - o BPM revê a organização em prol de seus processos, equipes e resultados; - atividades realizadas por equipes de diferentes departamentos; - a organização é vista como uma série de processos funcionais interligados. 	<ul style="list-style-type: none"> - identificar uma estrutura que permita a organização com trabalho em torno dos processos e, não de suas funções; - criação de um grupo ou setor que estimule esta nova cultura; - tirar eficiência de dentro dos processos e não mais na ampliação da estrutura e quantidade de pessoas; - visualizar, de maneira sistêmica e integrada, os processos de trabalho; - pouca compreensão da visão de processos pelo nível operacional.
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - captura de dados que geram informações e auxiliam a tomada de decisão; - otimização dos fluxos dos processos; - comunicar periodicamente os indicadores; - fatores que influenciam a mensuração: tempo e investimento, liderança, resistência a mudanças, alocação de recursos, métodos de melhorias, alinhamento estratégico dos objetos departamentais, áreas selecionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - confiabilidade para tomada de decisões; - busca pela eficiência organizacional; - maior eficiência dos processos; - quem opera o processo precisa de informações para entender o todo; - falta de monitoramento e controle dos processos; - redução do tempo de execução dos processos.
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - delegação de responsabilidade para práticas de BPM; - autoridade às equipes de trabalho interfuncionais, para examinar, desafiar e mudar os métodos de trabalho (concebe poder); - aumento das responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - maior autonomia às equipes dos processos; - fortalecer o agir e pensar das pessoas; - melhor controle de gestão.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> - adoção de notações formais. 	<ul style="list-style-type: none"> - padronização da linguagem e do software.
Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> - integração das áreas; - automatização para melhoria dos 	<ul style="list-style-type: none"> - sistemas integrados; - necessidade de automatizar os

	processos.	processos; - sistema deve facilitar a extração dos indicadores.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - as pessoas são a base para os processos de melhoria e inovação organizacionais; - melhor aproveitamento dos recursos humanos; - o BPM deve ser entendido por todos; - modelos alternativos de gestão de RH; - envolvimento e comprometimento; - forte liderança e apoio da alta administração; - trabalho em equipe e redução do conflito. 	<ul style="list-style-type: none"> - as pessoas precisam sentir-se envolvidas e motivadas; - eficiência organizacional com a mesma quantidade de recursos humanos; - apoio da alta administração.
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - todos precisam ter uma visão sistêmica da organização; - novas habilidades e conhecimento; - treinamento e aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - compartilhamento do conhecimento (disseminar o conhecimento por meio do mapeamento de processos); - disseminar noções de BPM por toda a organização (capacitação); - conhecer todo o processo, independente da área em que atua.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014).

De maneira geral, o estudo aponta que o modo pelo qual a organização pesquisada desenvolve suas atividades revela a influência da visão departamental. Todavia, percebe-se que se tem buscado desenvolver uma cultura orientada por processos, estimulando o trabalho em equipe, o comprometimento com a melhoria contínua, e o pensamento interfuncional voltado para os resultados. É perceptível, também, a resistência por parte de alguns, o que torna a mudança cultural um obstáculo a ser enfrentado no Poder Judiciário de Santa Catarina.

Identificou-se a necessidade de existência de um grupo que estimule esta nova cultura e conduza as áreas da organização para atuarem de maneira integrada. Desta forma, vislumbrar-se-ia a maturidade da organização no que diz respeito à implementação da gestão por processos.

Observou-se que a busca pela eficiência organizacional, por meio da melhoria dos processos, é o principal fator que impulsionou a decisão da alta administração adotar o BPM como ferramenta de gestão. Quer-se a otimização dos fluxos dos processos, a obtenção de dados que gerem informações e auxiliem a tomada de decisão e melhor controle organizacional. Por fim, existe a necessidade de envolver e motivar as pessoas, a imperativa capacitação dos servidores e magistrados, o compartilhamento do conhecimento, a integração dos sistemas e o apoio da alta administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto ao longo deste trabalho, o interesse esteve voltado a reunir os principais aspectos teóricos a respeito da contribuição que a gestão por processos pode prestar às organizações e, a partir desta literatura, analisar o que se assemelha com o projeto de implementação da gestão por processos no Poder Judiciário de Santa Catarina. Para tanto, buscou-se compreender como o processo de implementação se desenvolveu até o presente momento e identificar os fatores que motivaram a administração da organização investigada a adotar esta ferramenta de gestão. Procurou-se, ainda, pesquisar os benefícios diagnosticados nas fases de implementação e verificar a existência de barreiras no percurso do projeto.

Tomando por base o primeiro objetivo específico deste estudo, pode-se perceber um alinhamento nos dados coletados e mencionar que um dos fatores mais significativos que motivaram a administração do Tribunal a procurar um método que auxiliasse a implantação do BPM foi a busca pela eficiência organizacional.

No que se refere ao segundo objetivo específico, a pesquisa identificou algumas variáveis que foram consideradas expressivas, tanto na visão dos estrategistas quanto na percepção dos demais atores envolvidos no aludido projeto. Afirmou-se que a ferramenta de gestão proporciona redução do tempo de execução e melhoria contínua dos processos de trabalho. Enfatizou-se, ainda, que melhora o controle de gestão e possibilita visualizar a organização como um sistema integrado.

Em relação ao terceiro objetivo específico, algumas variáveis se destacaram. Os sujeitos da pesquisa observaram que existe uma resistência a mudanças por parte de alguns servidores. A pouca compreensão da visão de processos prevalece em grande parte da organização, o que dificulta a implementação, considerando que, ao se adotar o BPM, deve existir uma integração das áreas. Isto deriva de fatores culturais e estruturais inerentes à visão departamental. Acredita-se, então, que esforços devem ser investidos para modificar a cultura organizacional. Precisa-se despertar, nas pessoas, a visão de melhoria contínua e conseguir fazê-las enxergar seus processos de forma integrada, atuando sempre de maneira cooperativa.

O estudo também apontou a falta de monitoramento e controle destes processos como uma barreira à implementação. Verificou-se a necessidade de criar mais indicadores associados aos processos de trabalho do PJSC.

Aferiu-se do estudo que o sucesso do projeto está diretamente ligado à boa comunicação, não só dentro da equipe do projeto, mas com as demais partes interessadas. Vale ressaltar que apenas a comunicação eficiente não foi considerada fator suficiente para garantir o sucesso da implementação. Também foram elencados, como fatores determinantes, a interação entre as áreas, o apoio da alta administração, o envolvimento e motivação das pessoas que irão operar os processos, a definição e divulgação da metodologia e, por fim, a padronização da linguagem e do software utilizado.

Após compreender como a implementação está ocorrendo e identificar, por meio da compilação dos dados coletados, as variáveis mais destacadas pelo público pesquisado, procurou-se reunir, em um quadro resumo, os principais conceitos inerentes a cada uma destas variáveis, o que se constitui o objetivo geral deste estudo. Dentre as variáveis pesquisadas, pode-se verificar a presença, na organização investigada, tanto daquelas que auxiliam o alinhamento das atividades e processos aos objetivos estratégicos, quanto das que podem inviabilizar todo um investimento voltado à concretização da missão organizacional.

Ainda, a bibliografia mostrou que a utilização da gestão por processos como ferramenta de gestão proporciona que mudanças na estratégia organizacional sejam levadas diretamente ao processo de maior impacto.

Assim, diante da pesquisa realizada, entende-se necessário o comprometimento dos gestores e, sobretudo, que se adequem aos instrumentos de gestão adotados pela organização, de modo que a prestação jurisdicional se torne cada vez mais célere e efetiva. Deles se exige, ainda, além de uma conduta orientada pelos princípios éticos, a aplicação de conceitos da Ciência da Administração, tudo com o escopo de alcançar os melhores resultados na condução do interesse público.

Em relação às limitações da pesquisa registra-se que, pelo fato de se analisar a implementação da gestão por processos em uma única organização, e considerando que a maneira como está sendo conduzida, a implementação é resultante de um contexto organizacional específico, as generalizações e inferências podem não ser adequadas a qualquer organização. Ainda, cabe salientar que a investigação ocorreu em um momento delimitado, não sendo possível acompanhar a etapa final do projeto. Acredita-se, também, que muitas reflexões sobre o processo de implementação surgem depois de algum tempo de convívio com a mudança.

Por fim, destaca-se o crescimento e o aprendizado da organização com a instituição deste projeto de implementação desta ferramenta de gestão. As habilidades e competências que estão surgindo subsidiarão a continuidade deste projeto nas próximas gestões e desafiarão o redirecionamento da visão departamental tradicional para a busca por uma cultura orientada por processos, dando um novo dimensionamento à organização.

Acrescenta-se, ainda, que o tema abordado poderá suscitar novos estudos. Assim, como possibilidade de pesquisas futuras, pode-se, a partir da consolidação de um conjunto de indicadores para acompanhamento dos processos, mapear as competências necessárias à gestão dos processos, possibilitando que a gestão por processos seja considerada uma área estratégica para o alcance dos resultados almejados pelo PJSC.

REFERÊNCIAS

ABIB, G.; BULGACOV, S.; AMORIM, A. L. M. A estrutura informacional no processo de decisão estratégica: estudo baseado na estratégia enquanto prática. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 4, n. 3, p. 333-352, set./dez. 2007.

AVILA, C. L.; SILVA, A. R. L.; SILVA JÚNIOR, A.; JUNQUILHO, G. S. A construção da estratégia na prática social dos membros organizacionais: um estudo de caso em uma empresa do setor de comércio exterior. **XXXIII ENANPAD**. São Paulo, set., 2009.

BANDARA, W.; GABLE, G.; ROSEMANN, M. Factors and measures of business process modeling: model building through a multiple case study. **European Journal of Information Systems**, v. 14, n. 4, p. 347-360, mai. 2005.

BIROCHI, R.; SILVA, M. Z. da ; DOMINGUES, F. ; BENTO, A. ; SACHETI, R. Mapeamento de abordagens epistemológicas em publicações sobre estratégia organizacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, p. 259-275, set./dez. 2012.

BUENO, W. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CAMPOS, E. R. **Metodologia de Gestão por Processos**. 1.ed. Campinas: UNICAMP, 2007.

CAMPOS, V. F. **Qualidade Total: padronização de empresas**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARREGARO, J. C. **Proposta de indicadores de desempenho às distribuidoras de energia federalizadas do setor elétrico brasileiro**. 70 f. Dissertação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes do fazer**. 1.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DAUGHERTY, P. J; CHEN, H.; MATTIODA, D. D.; GRAWE, S. J. Marketing/logistics relationships: influence on capabilities and performance. **Journal of Business Logistics**, v. 30, n. 1, p. 1-18, 2009.

DAVENPORT, T. The Coming Commoditization of Processes. **Harvard Business Review**. v. 83, n. 6, p. 100-108, 2005.

DEAL, T. F.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison Wesley, 1982.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DUARTE, M. G. dos R. **Qualidade no atendimento: como aprender, como ensinar**. São Paulo: SENAC, 2004.

ENSSLIN, S. R.; CARVALHO, F. N.; GALLON, A. V.; ENSSLIN, L. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 9, n. 7, nov/dez, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000700007&script=sci_arttext. Acesso em: 7 mar. 2014.

FORSTER, M. **The time has come for enterprise Business Process Management**. 2005. Disponível em: <<http://www.computerworld.com/softwaretopics/software/story/0,10801,99145,00.html>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

FREITAS, S. L.; GUARESCHI, H. M. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais: a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. **Revista Organização Sistêmica**, vol. 2, n. 1, jul./dez. 2012.

FURLAN, J. D. **Reengenharia da informação**: do mito a realidade. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

GALBRAITH J. **Designing Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

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

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, 8-19, out./dez., 2000b.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMMER, M. Processed Change. **Journal of Business Strategy**, v. 22, n. 6, p. 11-15, Texas, 2007.

HARMON, P. **Business Process Change**: A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. Thousand Oaks: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. Actionable strategy knowledge: a practice perspective. **European Management Journal**, Kidlington, v. 24, n. 5, p. 348-367, out. 2006.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management, practical guidelines to successful implementations**. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2008.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**: research directions and resources. London: Cambridge, 2007.

KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.

MANZINI, R. O desdobramento da estratégia através do Balanced Scorecard: lições da experiência no Poder Judiciário Nacional. **Cadernos FGV Projetos**, ano 5, n. 12, p. 52-61, maio/jun. 2010.

MCCORMACK, K.; JOHNSON, W.; WALKER, W. **Supply chain networks and business process orientation**: advanced strategies and best practices. Boca Raton: CRC Press LLC, 2003.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORONI, M. A.; HANSEN, P. B. Gestão por processos e a gestão de projeto: um modelo gerencial para alocação de recursos. **Revista Gestão Industrial**. Ponta Grossa, v. 2, n. 1, p. 46-57, 2006.

NEELY, A.; RICHARDS, H; MILLS, J.; PLANTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v.17, n.11, p.1131-1152, 1997.

NETTO, C. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. 146 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

NOGUEIRA, C. A. **Proposta de instrumento para medição do estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras**. 2012. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Blackwell, 1991.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L. **Desafios da integração interfuncional**: o papel da formalidade e da informalidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 25-36.

PRITCHARD, J.; ARMISTEAD, C. Business Process Management: Lessons From European Business. **Business Process Management Journal**, Bournemouth, v. 5, n. 1, p. 10-35, 1999.

RESE, N.; CASALI, A. M.; CANHADA, D. I. D. Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 10, p. 42-56, jan./abr. 2011.

ROSEMANN, M. Potential pitfalls of process modeling: part A. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 249-254, 2006.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T. **Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity**. BP Trends, 2005. Disponível em:<<http://www.businessprocesstrends.com/publicationfiles/02-05%20WP%20Application%20of%20a%20Holistic%20Model-%20Rosemann-Bruin%20-%E2%80%A6.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2013.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 11, n. 1, art. 3, jan./jun., 2012.

SANTOS, N. M. **A gestão orientada para processos e os impactos dos constructos cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas no desempenho**. Dissertação de Mestrado em Administração. UFMG, 2012.

SILVA, A. L. **Dinâmica de integração interfuncional entre marketing, logística e produção**: novos caminhos para a gestão de operações. São Paulo: FAPESP, 2011.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management**: 3. ed. Tampa: Meghan- Kiffer Press, 2003.

SOBREIRA NETTO, F. **Gerenciamento de Processos de Negócio**: um estudo teórico comparativo sob as óticas da Gestão Empresarial e da Tecnologia da Informação, FEA/USP, 2007.

SOBREIRA NETTO, F. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio – BPM no PNAFE**: uma proposta de modelo. 2006. 193 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SPANYI, A. **Business Process Management is a Team Sport**. Tampa: Anclote Press, 2003.

TENNER, A. R.; DETORO, I. J. **Process Redesign**: the implementation guide for managers. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modeling and Integration**. London: Chapman & Hall, 1996.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, Oxford, v. 29, n. 5, p. 731-735, out. 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, período 2004.

WILLAERT, P.; BERGH, J.; WILLEMS, J.; DESCHOOLMEESTER, D. The process oriented organization: a holistic view. Developing a framework for business process orientation maturity. In: INTERNATIONAL BPM CONFERENCE, 5., 2007, Brisbane. **Anais...** Brisbane: Proceeding, 2007. p. 24-27.

WILSON, E.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.

ZAIDEN, J. A. S. Escritório de Processos: otimizando a gestão pública do Estado de Goiás. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília /DF. **Anais...** Brasília/DF: CONSAD, 2013. P. 1-32. Disponibilizado em: < <http://www.sgc.goias.gov.br>>. Acesso em: 28 jun. 2013.