

Uma abordagem da aplicabilidade do conhecimento acerca do gerenciamento de processos de negócio - BPM no âmbito da unidade de operações do SERPRO para a governança de processos

An approach to the applicability of knowledge on Business Process Management - BPM in the scope of the SERPRO operations unit for process governance

Patricia Guarnieri¹
Zilca Cabral de Oliveira²

Resumo

Diante da dinamicidade da Administração Pública, o SERPRO, como empresa pública, adota o conceito de Gerenciamento de Processos de Negócio (*business process management* - BPM) visando a governança de processos. O objetivo deste estudo é investigar a aplicabilidade do conhecimento acerca do BPM no âmbito da Unidade de Operações do SERPRO. Assim, foi realizado um estudo de caso, baseado em uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, os dados foram coletados por meio de entrevistas, análise documental e observação direta. Identificou-se, uma postura gerencial consciente da importância do BPM e sua aplicabilidade para melhoria da qualidade na prestação dos serviços. Quanto às contribuições do presente estudo, destaca-se que este estudo demonstra como se encontra o nível de internalização da cultura sobre BPM, na área de operações, com base na percepção dos gestores do SERPRO, identifica também pontos fortes e aspectos a serem aperfeiçoados futuramente. Além disso, outras empresas atuantes na esfera pública podem utilizar esse trabalho, ressaltando-se suas limitações com relação à não generalização dos resultados.

Palavras-chave: *Business process management* - BPM, Gerenciamento de Processos, Governança de Processos.

Abstract

Facing the dynamism of the Public Administration, the SERPRO, as a public company, adopts the concept of Business Process Management (BPM) aiming at process governance. The objective of this study is to investigate the applicability of knowledge about BPM within the scope of the SERPRO Operations Unit. Thus, a case study, based on an applied, descriptive and qualitative research was carried out, the data were collected through interviews, documentary analysis and direct observation. We identified a managerial posture that was aware of the importance of BPM and its applicability to improving the quality of service delivery. Regarding the contributions of the present study, it should be highlighted that this study demonstrates how the level of culture internalization on BPM in the area of operations, based on the perception of SERPRO managers, also identifies strengths and aspects to be improved in the future. In

¹ Professora da Universidade de Brasília, Mestre e Doutora em Engenharia de produção

² Especialista em Gestão Pública pela Universidade de Brasília

addition, other companies operating in the public sphere can use this research, with the exception of their limitations regarding the non-generalization of results.

Key-words: *Business process management* – BPM; Process management; Process governance.

1 Introdução

Na discussão por uma nova postura organizacional exigida pela competitividade empresarial, o binômio medir e gerenciar são fatores, que ganham cada vez mais força em ambientes, cujos desvios nos processos devem ser evitados para que se possa alcançar a governança. Sobretudo quando se trata da dinamicidade da Administração pública, onde é exigido que as empresas públicas adotem a gestão sobre os seus processos, para que possam prestar serviços à sociedade com maior eficiência e celeridade. Nesse sentido, Silva (2002) relata que o impacto causado pela acentuada evolução da tecnologia da informação na sociedade, bem como as modificações resultantes de um modelo econômico que prega uma competitividade intensa, tem causado significativas mudanças na forma com que as organizações devem se estruturar e trabalhar com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais. Davenport (2010) afirma que a maneira consagrada pelo tempo de melhorar a qualquer forma de trabalho é tratá-la como um processo.

Diante das necessidades sobre a gestão dos processos no Governo, constatou-se que as suas várias iniciativas relacionadas à gestão de processos de negócio carecem de integração, dificultando ou impossibilitando o compartilhamento de resultados nos moldes de cadeias de valor intra e entre instituições, trazendo consequências para a execução com sucesso de iniciativas prioritárias do Ministério do Planejamento (MP), como a implementação do Decreto 6.932/2009 de simplificação do atendimento ao cidadão e o alinhamento da visão de processos à de dados, viabilizando a implementação de solução de TI mais racionais e integradas, que é o foco do e-GOV, o Governo Eletrônico Brasileiro (BRASIL, 2011).

Havendo demanda para a integração dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal para alicerçar a desburocratização e que, a partir da Carta de Serviços ao Cidadão, estabelece o compromisso do governo com a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos ou entidades que culminam com a obrigatoriedade da aplicação de pesquisas periódicas de satisfação junto à sociedade, busca-se identificar lacunas e deficiências na prestação do serviço ao cidadão (BRASIL, 2008).

Para esse contexto, o SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados, que é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, criada com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira, tendo como negócio a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, utiliza desde 2007 dois instrumentos de gestão: planejamento estratégico e gestão de processos (PAGANOTTO, 2012).

Já no ano de 2009, o SERPRO buscou o alinhamento com seu objetivo estratégico relativo a gestão de processos: fortaleceu a função do Escritório de Governança de Processos (EGOP) existente na empresa, incumbindo-lhe de orientar e capacitar gestores e empregados das diversas diretorias e a gerenciar a plataforma, o modelo de governança, bem como o portfólio de processos (PAGANOTTO, 2012). Nesse sentido, Zucatei et al., (2013) menciona que o escritório de processo surge como uma proposta de resposta à necessidade de

institucionalizar a gestão dos processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização.

A partir daí, desenvolveram-se os grupos de trabalho para o mapeamento dos processos setoriais, corporativos e revisão dos já existentes, visando a integração entre esses, promovendo a visão ampla de suas áreas se inter-relacionando para garantir a satisfação do cliente na prestação dos serviços, por meio da gestão de processos. Para o ciclo 2009-2010 o direcionamento era de tornar claros os principais processos organizacionais, identificando todas as conexões internas e promover a integração para o seu pleno funcionamento (SERPRO, 2012).

Assim, em 2012, foi criado, por decisão de Diretoria, o Comitê de Gestão e Integração dos Processos Corporativos do SERPRO, com o objetivo de planejar e direcionar ações inerentes à Gestão Integrada dos seus 28 (vinte e oito) processos corporativos já mapeados. Como plano de trabalho desse Comitê, estabeleceu-se junto aos gestores de processos e o EGOP, que é construir um modelo de gestão integrada dos processos corporativos do SERPRO e ter como atividade permanente a realização da gestão integrada dos processos corporativos. No mesmo sentido, em 2012 surgem no SERPRO as Comunidades de Processos, de forma não institucional, atuando junto ao Escritório de Governança de Processos (EGOP) na disseminação dos conceitos e técnicas da disciplina BPM em todas as regionais da empresa. Dentre as suas principais atribuições, estão: promover a troca de experiências; disseminar o conhecimento, a cultura e os benefícios da governança de processos; conhecer e debater os processos corporativos, coletando e propondo sugestões para a melhoria contínua dos processos corporativos; ampliar a discussão sobre integração de processos e apoiar os gestores regionais na gestão de seus processos corporativos (SERPRO, 2012).

Assunção; Mendes (2000) relatam que a maneira de organizar e gerir as organizações tem influência direta no impacto de suas operações, estas devem desenvolver um comportamento gerencial mais integrado e abrangente, que busque a efetividade de seus processos essenciais.

Diante do que a SERPRO adota para a sua gestão organizacional em relação a processo de negócio BPM, julgou-se necessário saber, na área de Operações, se o conhecimento de processos está internalizado para o BPM, se existem fatores de gestão e de cultura de processos, que possam influenciar na governança de processos da Empresa.

O presente estudo tem como objetivo geral investigar a aplicabilidade do conhecimento de gerenciamento de processos de negócio BPM no âmbito da Unidade de Operações do SERPRO, trazendo como objetivos específicos: investigar a percepção do corpo gerencial da unidade de Operações acerca da importância do conhecimento sobre processos de negócio BPM no SERPRO; verificar as iniciativas de gerenciamento de processos na Unidade de Operações do SERPRO e; identificar pontos fortes e fraquezas atuais para a progressão do nível de conhecimento de processo de negócio (BPM) na Unidade de Operações do SERPRO, fatores estes, que podem influenciar na governança de processos na organização, itens essenciais à dinamicidade requerida pela sociedade.

Dentre os resultados encontrados, ressalte-se que a adoção da prática BPM trouxe qualidade para o atendimento e resultados por meio dos processos. Evidencia-se o papel e a atuação do Escritório de Governança de Processos (EGOP) na disseminação dos conceitos e técnicas da disciplina BPM em todas as regionais da empresa, bem como o papel das Comunidades SERPRO de Processos (CSP), como parceira do EGOP no acultramento de processos. Também constata-se que a utilização do BPM proporciona uma visão gerencial para poder melhorar a prestação de serviços e processos na produção. Identificou-se a existência de esforços gerenciais voltados para internalização do conhecimento sobre processos; melhoria na

documentação dos processos da área de operações, conforme a padronização do EGOP; melhoria do atendimento dos clientes, no que diz respeito a padronização, qualidade no acompanhamento e prestação dos serviços; contribuição para garantia dos níveis de serviços acordados, por meio de serviços bem definidos e mapeados; maior visão da produção dos serviços; saber onde centrar forças na gestão dos processos. Este artigo contribui cientificamente, ao apresentar a discussão de um tema ainda pouco explorado na esfera pública, servindo como base para futuros pesquisadores na área e, para gestores públicos, que se interessem em implementar a gestão de processos em suas organizações.

Para o SERPRO este estudo contribui ao demonstrar como está o nível de internalização da cultura sobre gerenciamento de processos BPM na área de operações, identificando seus pontos fortes e fraquezas atuais para melhorias futuras, o que pode servir de insumo para a empresa implementar ações para aperfeiçoar ainda mais as atividades e relacionamento com os empregados, no que tange ao gerenciamento de processos. Além disso, outras empresas atuantes na esfera pública podem utilizar esse trabalho, ressaltando-se suas limitações com relação à não generalização dos resultados, quando iniciarem a implementação da gestão de processos.

2 Revisão da Literatura

2.1 Gerenciamento de Processos nas empresas públicas

A modernização da gestão pública é o instrumento que permite ao Estado enfrentar o desafio de prestar serviços à sociedade com qualidade, melhorando seu desempenho e desenvolvendo novas metodologias de atuação centradas em resultados. Esses métodos precisam ser realizados com dinamismo e precisão para que os processos não apresentem falhas e alcancem seu objetivo final (ENAP, 2009).

O desafio se torna factível, a partir do momento que as organizações buscam identificar pontos de melhorias em seus processos, reconhecendo deficiências, bem como os benefícios do gerenciamento de processos. Davenport (2010) afirma que a maneira consagrada pelo tempo de melhorar a qualquer forma de trabalho é tratá-la como um processo. Para tratar algo como um processo é impor uma estrutura formal sobre ele - para identificar o seu início, fim e etapas intermediárias, para esclarecer quem é o cliente para ele, para medi-lo, para fazer um balanço de como ele está sendo realizado e, finalmente, de melhorar.

A estrutura por processos é um claro exemplo de modelo organizacional que está em consonância com estes novos valores gerenciais, por ser uma forma de gestão onde a definição de responsabilidades, a tomada de decisão compartilhada, o agrupamento de atividades e a redução de fluxos são estabelecidos como condições necessárias para aumentar a capacidade de resposta e melhorar os resultados da organização (ASSUNÇÃO et al., 2000).

Para Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. Segundo Davenport e Short (1990, apud Gonçalves, 2000) a primeira característica importante dos processos é a inter-funcionalidade e que a segunda característica importante dos processos de negócio é o fato de que eles têm clientes.

Ademais, ressaltam-se várias iniciativas conduzidas pelo Governo relacionadas à gestão de processos de negócio que carecem de integração, dificultando ou impossibilitando o compartilhamento de resultados nos moldes de cadeias de valor intra e entre instituições. Isto traz consequências para a execução com sucesso de iniciativas prioritárias do MP, como a implementação do Decreto 6.932/2009 de simplificação do atendimento ao cidadão e o alinhamento da visão de processos à de dados, viabilizando a implementação de solução de TI mais racionais e integradas, que constituem o foco do e-GOV, o Governo Eletrônico Brasileiro (BRASIL, 2011).

Sobre a simplificação do atendimento ao cidadão e o alinhamento da visão de processos à de dados, o Decreto 6.932/2009, estabelece que (BRASIL, 2009):

Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com o cidadão:

VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

No âmbito do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conhecido por Gespública, foi elaborado o Guia de Gestão de Processos de governo, visando proporcionar orientação metodológica de suporte a gestão de processos, contemplando um conjunto de conceitos de BPM a serem utilizados pelos agentes durante as atividades de construção e melhoria de modelos, além de fornecer um olhar único a respeito do seu gerenciamento (BRASIL, 2011).

O programa Gespública adere ao conceito de que um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão (BRASIL, 2011). No entanto, o conceito mais completo e atual decorre do Órgão SEGES/MP, que define processo como um conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados (PALVARINI, 2008).

Conforme Paganotto (2013) a aposta do SERPRO em gestão de processos tem se mostrado acertada. Observa também, que vários eventos relacionados ao BPM têm atraído uma atenção crescente do público, sendo este cada vez mais aplicado nas organizações, bem como aumentam a cada ano, os profissionais com certificação na área, destacando-se o CBPP – Certified Business Process Professional. O mesmo autor acrescenta que no Brasil, existiam cerca de 60 profissionais certificados em 2010, hoje, são mais de 380. Além disso, afirma que o SERPRO atingiu um grau de maturidade diferenciado no assunto, pois começou a aplicar o BPM no início (2009). Neste contexto, é natural que a dimensão ‘processo’ seja estratégica para a empresa.

Desta forma, Paganotto (2013) afirma, que a direção do SERPRO vem investindo em modernização tecnológica, processos e pessoas e que o objetivo é tornar a empresa mais forte, preparada para atender as necessidades do governo, da sociedade e assim, melhorar o país, como também alcançar a governança de processos corporativa da empresa.

A Governança voltada para o gerenciamento de processos é institucionalizada a longo prazo, requer um conjunto de mecanismos de governança que atribuem responsabilidades apropriadas e assegura a integração entre processos. Além de donos de processo, as empresas precisam de escritório de processo, que planeje e supervisione o programa como um todo e coordene os esforços do processo, bem como um conselho de processos. Este sendo um corpo constituído pelos donos do processo, o líder executivo, e outros gerentes seniores, que servem como um órgão de supervisão estratégica, que indica as direções e prioridades, abordando questões de integração de processo, e traduz as preocupações empresariais, no que diz respeito a processo. (HAMMER, 2010).

A gestão de processos tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e implementação das soluções necessárias no menor intervalo de tempo e custos possíveis (PAIM, et al., 2009).

Paim et al., p.28 (2009) ainda afirma que “sem entender o que fazer para gerenciar seus processos, as organizações têm dificuldades de: incorporar práticas que melhorem seus desempenhos a longo do tempo; de incorporar a orientação por processos em seu modelo de

gestão; de incorporar tecnologias, o que restringe o avanço tecnológico e as inovações e; orientar o perfil dos recursos humanos que atuam nos processos”. Os mesmos autores reiteram que a gestão por processos é definida para os casos, nos quais a estrutura organizacional está orientada por processos. Assim a gestão de processos, **que é o foco desse estudo** (grifo da autora), engloba, portanto, a gestão por processos, sendo essa última uma forma ou modelo específico de gestão de processos.

Um modelo de governança por processos visa criar a base, através da qual a instituição poderá gradualmente compreender e mudar seus processos, garantindo que todos os empregados tenham uma visão compartilhada de como funciona a organização. Sua adoção não ocorre em um esforço concentrado em um período fixo, mas é uma construção contínua, que vai amadurecendo ao longo do tempo (JUSTIÇA FEDERAL, 2012).

Com o propósito de atender às necessidades do governo, a Unidade de Operações do SERPRO absorveu várias iniciativas relativas a metodologia, mapeamento, ferramentas de monitoramento e gestão de processos, ressaltando para esse estudo o ‘PAINEL’, uma ferramenta que tem como foco dar visibilidade das demandas, facilitando aos usuários o gerenciamento dos processos na produção dos serviços, no sentido de contribuir para a efetiva aplicação dos conhecimentos de gerenciamento de processos BPM.

2.2 Gerenciamento de Processos de Negócio – *Business Process Management* (BPM)

Capote (2013, p. 37) afirma: “Sem medir o valor, não sabemos o que é importante. Sem saber o que é importante, qualquer resultado de trabalho é uma entrega”. Assim, compreende-se que a organização ao realizar uma entrega ao cliente sem a adequada gestão dos processos envolvidos pode representar uma entrega diversa do objetivo e qualidade esperada. Assim qualquer entrega pode impactar os resultados financeiros da empresa. Ainda afirma que, na prática a organização que tem seus processos desconectados, gera retrabalho com falha de comunicação, gera desperdícios, sem o necessário sincronismo entre colaboradores e acaba agregando cada vez mais tempo e custo aos resultados.

Conforme Costa et al. (2006), o BPM consiste na consolidação de objetivos e metodologias que foram propostas por várias abordagens, incluindo a reengenharia de processos de negócio, a inovação de processos, a modelagem de processos de negócio e a automação de processos de negócio e gerenciamento de fluxos de trabalho (*Workflow*).

Assim, dentre os fatores críticos para o sucesso do BPM que comumente são mencionados estão a mudança organizacional e cultural; alinhamento com as metas e estratégias corporativas; enfoque no cliente e suas exigências; medições do processo e melhorias; necessidade de uma abordagem estruturada; compromisso da alta administração; benchmarking; sistemas de informação dos processos; infraestrutura e realinhamento (ARMISTEAD e MACHIN, 1997 apud COSTA, 2006).

Os mesmos autores sinalizam várias barreiras para esse sucesso, como problemas organizacionais e culturais, as quais podem incluir: resistência à mudança; falta de compreensão dos princípios de BPM; falta de consistência de uma abordagem ampla de BPM e, do desenvolvimento de uma organização orientada a processos.

Costa et al.(2006) define o BPM como aquele que objetiva a execução efetiva de processos empresariais e, conseqüentemente, auxilia organizações em transição para uma visão orientada a processos. Para isso, o BPM necessita estar embutido na estrutura organizacional da empresa, com administração profissional e eficiente dos processos e o envolvimento ativo de todos os grupos comprometidos.

Capote (2012) explica que quando se está trabalhando, gerenciando, levantando ou qualquer outra coisa, com 80, 100, 200 ou 500 processos, significa que não se tem claramente

a união de processos em nome de seus objetivos, pois quando se tem esses grandes montantes de processos para gerenciar, não há uma clara união entre eles na cadeia de valor, e muito menos, uma união destes processos na realização dos objetivos do negócio. Acrescenta que quando se tem uma visão de todos os processos atuais da organização e seu relacionamento direto com o atingimento de objetivos, é o momento de transformar a cadeia de valor em algo mais significativo em termos de gestão de processos.

Segundo Enoki (2006), por meio de uma implementação eficaz de BPM, pode-se obter os seguintes benefícios: Integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade; reagir rapidamente às mudanças do mercado; permitir desenvolver novos negócios mais rapidamente; acomodar mais facilmente processos de terceirização ou mesmo de gerenciamento da cadeia de suprimentos; reforçar padrões, políticas e procedimentos através da organização; criar pontos de contato simplificados para um determinado processo e ser capaz de rastrear responsabilidades através do processo; aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminar gargalos, e assegurar que as tarefas estão sendo realizadas; monitorar o status de todos os processos, incluindo que atividades estão aderentes aos padrões, políticas e procedimentos; integrar funcionários de diferentes unidades e locais; encontrar oportunidades para automatizar atividades e eliminar redundâncias; melhorar a execução de processos automatizados e fazer mudanças quando necessário; identificar atividades que não agregam valor; aumentar a produtividade examinando tempos e custos gastos nos processos; mudar a mentalidade para a melhoria contínua; melhorar a imagem da organização para os clientes; alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência.

Capote (2012) também alerta que a operacionalização de novos processos não é uma coisa trivial, pois depende de dois elementos complicadores, as pessoas e as tecnologias, ou seja, se a organização negligenciar a necessidade de envolvimento das pessoas neste processo de mudança, fatalmente incorrerá na criação de resistência e animosidade. É essencial envolver e capacitar os colaboradores para que o processo se torne uma realidade operacional diária. Caso contrário, tem-se mais um procedimento armazenado e não realizado.

As atitudes de processo e comportamento daqueles que estão envolvidos e aqueles que são afetados pelo BPM formam um novo item de avaliação no fator "cultura". Este inclui, entre outros, a vontade de questionar as práticas de BPM existentes à luz de melhorias potenciais de processos. Ela também captura o atual processo relacionado a comportamento, por exemplo, a vontade de cumprir com o desenho do processo ou saber quais processos têm prioridade sobre os recursos (ROSEMANN; BROCKE, 2010).

2.3 As comunidades de Processos no SERPRO

A criação de comunidades de prática é uma realidade nas organizações que adotam a Gestão do Conhecimento e buscam aprimorar a permuta de experiências e saberes entre os colaboradores. Essas permutas permitem que um processo melhor de aprendizado organizacional, sistêmico venha a ter lugar, operando mudanças significativas no corpo operacional, técnico e gerencial das corporações (MIRANDA; TARAPANOFF; DUARTE, 2010, p.90). E Cruz (2010) define comunidade como reunião de pessoas de diversos departamentos para compartilharem ideias. Normalmente compartilham conhecimento tácito e formam redes informais.

A Comunidade SERPRO de Processo (CSP) caracteriza-se, portanto como de prática. Na organização é uma entidade não formal e não vinculada a estrutura funcional do SERPRO, no entanto, suas ações têm foco no acultramento em processos e permeiam toda empresa. É composta por pessoas indicadas de áreas multidisciplinares, que de forma voluntária se

organizam em reuniões para planejamento de atividades e ações voltadas ao trabalho de aculturação das pessoas e melhoria de processos. Hoje há projeção de Comunidade de processos nas 11 regionais. A implantação das CSP's ocorreu na empresa com o objetivo principal de serem mantidas as discussões a respeito do tema 'Governança de Processos' em todas as suas unidades, além de promover a troca e direcionar assuntos relacionados a processos corporativos para a decisão e/ou ação de seus gestores responsáveis.

Outrossim, as CSP's foram criadas para atuarem conforme suas atribuições, facilitando e uniformizando a prática e a rotina diária operacional dos processos corporativos desdobrados nas regionais, garantindo, sempre, o alinhamento com o modelo corporativo (SERPRO, 2012).

Para essa implantação da CSP, definiu-se como premissa haver o patrocínio da diretoria, o apoio efetivo do Escritório de Governança de Processos – EGOP, a disponibilidade dos membros para dedicação à comunidade e a disponibilidade de ferramentas para a gestão de melhorias e fórum de discussões. A atuação e interação da CSP, definida na Empresa de forma não-institucional é demonstrada na Figura 1.

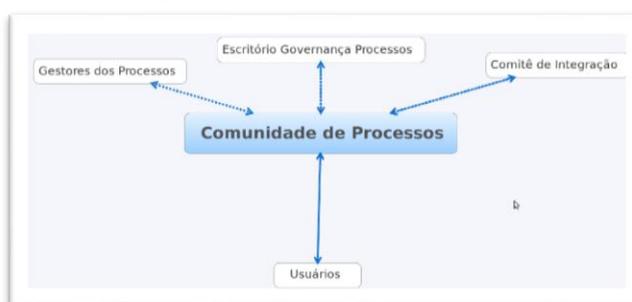


Figura 1 - A atuação e interação da CSP

Fonte: SERPRO (2012)

Diante do cenário apresentado, a alta liderança do SERPRO interage plenamente junto às CSP's, enquanto o EGOP, os gestores de processos corporativos e o comitê de integração amparam e conduzem as iniciativas na busca da governança de processos, tornando-se imprescindível compreender que fatores conduzem ao conhecimento de BPM.

Dentre as atividades atribuídas à Comunidade de Processos na Empresa, cita-se: disseminar o conhecimento e a cultura de governança de processos; conhecer e debater os processos corporativos publicado na ferramenta de portfólio de processos; coletar e propor sugestões para a melhoria contínua dos processos corporativos; ampliar a discussão sobre integração de processos; discutir a qualidade dos produtos, resultados e metas dos processos corporativos; esclarecer dúvidas relacionadas a processos corporativos, além de propor programas de capacitação em processos corporativos, BPM, BPMN (*Business Process Model and Notation*) e outros temas relacionados à gestão por processos, conforme a necessidade identificada nas regionais; além de propor a criação de roteiros e/ou manuais didáticos ao estilo FAQs que facilitem e uniformizem a prática e a rotina diária operacional dos processos corporativos desdobrados nas regionais, para garantir o alinhamento com o modelo corporativo (SERPRO, 2012).

Vale ressaltar que em 2012, o cenário observado pela Comunidade Nacional de Processos, mostrou que a cultura de gestão por processos no SERPRO estava em fase de internalização; o EGOP estava com equipe reduzida, centralizada e sobrecarregada; havia escassez de consultores em modelagem de processos para atender às demandas das unidades de gestão, bem como instrutoria para atender às demandas das diversas áreas; assim também, havia dificuldade na comunicação entre EGOP e empregados, devido abrangência geográfica da

empresa e; outrossim, a necessidade de se manter os processos vivos e em contínua melhoria (SERPRO, 2012).

3 Métodos e técnicas de pesquisa

Essa pesquisa caracteriza-se como aplicada, de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, baseando-se primeiramente na pesquisa bibliográfica, buscando explicar o problema baseada nas análises de literatura, ora publicadas na forma de livros, revistas, artigos periódicos, que discorrem sobre o tema. O procedimento técnico utilizado é o estudo de caso, pois o fenômeno a ser pesquisado, ocorre no âmbito de uma instituição em particular, o SERPRO. Dentre os instrumentos de coleta de dados foi utilizada a entrevista do tipo semiestruturada, a análise documental e a observação participante da pesquisadora, cabendo-lhe somente descrever e analisar o objeto da pesquisa no âmbito da Unidade de Operações do SERPRO.

Como a técnica de observação principal de coleta de dados é a entrevista semiestruturada, foi elaborada uma lista prévia de perguntas abertas não objetivas com o intuito de dar vazão a desdobramentos, no entanto, o foco consiste na análise da percepção dos gestores acerca da importância do conhecimento sobre BPM no SERPRO; na verificação das iniciativas de gerenciamento de processos na Unidade de Operações do SERPRO e; na identificação de pontos fortes e fraquezas atuais para a progressão do nível de conhecimento de BPM na Unidade de Operações do SERPRO.

Assim, obteve-se a participação de 11 gerentes de operações regionais de todas as projeções da área de Operações (Porto Alegre, Belo Horizonte, Belém, Brasília, Curitiba, São Paulo, Fortaleza, Florianópolis, Recife, Rio de Janeiro, Salvador), pois são pessoas, que tem a visão mais holística, que pode servir como base para análise de ações a serem implementadas relativo a gestão dos processos produtivos, outrossim, serem referência de conhecimento de BPM para suas equipes, dando o tom à gestão de processos, foco desse estudo. Ressalva-se, que em virtude das distâncias geográficas entre Regionais, as entrevistas, na sua maioria, foram realizadas via audioconferência, as quais foram gravadas com a permissão do entrevistado, a fim de facilitar a transcrição dos dados.

Após coletados, os dados foram analisados pela técnica de análise categorial temática, proposta por Bardin (1977), por meio da qual foram construídas categorias com base nos núcleos de sentido dos textos utilizados (entrevistas, relatos das observações e análise documental), com base também nos objetivos da pesquisa, a fim de chegar aos resultados da pesquisa. A análise categorial é uma técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) que consiste nas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

4 Resultados e Discussões

Contextualização do gerenciamento de processos no SERPRO

O SERPRO é composto por 5 diretorias, dentre essas, a Diretoria de Operações, que é composta por 3 unidades de produção e serviços, onde se encontra a Unidade de Operações, sujeito dessa pesquisa, área que conta com 2048 empregados (junho/2014), total correspondente a 26,78% do total de empregados que compõem toda a estrutura operacional do Serpro (Quadro Interno). Tem como premissas a atuação gerencial orientada para serviços de forma a gerar resultados visíveis e mensuráveis para os clientes, baseada em um modelo de gestão unificado, bem como ter conhecimento do negócio, dos serviços e produtos providos aos clientes e dos níveis de serviço acordados. Assim utiliza além da ferramenta de *Workflow* (Spekx), ferramentas de gerencia de rede e ferramentas de gestão de processos, entre essas, o PAINEL, aqui tratado como mais uma ferramenta, mas com o diferencial de trazer para o gestor

visibilidade das demandas a serem tratadas pela respectiva da regional, utilizando com efetividade os processos para a produção dos serviços. A citada ferramenta foi implantada, advinda de iniciativa local e colocada à disposição da produção em janeiro 2014.

4.1.1 Painel de Acompanhamento de Processos (PAINEL)

Todos os dados que subsidiam esse item decorrem do instrumento de coleta de dados observação direta participante.

Assim, para tratar a gestão de processos na Unidade de Operações do SERPRO, faz-se necessário sensibilizar pessoas, estimular iniciativas, buscar novas metodologias e tecnologias que facilitem o gerenciamento dos processos na produção dos serviços.

Dentre algumas iniciativas para acompanhamento de processos, foram desenvolvidas, como como um projeto piloto, soluções de painéis de gerência dos recursos do Serviço de Acesso Remoto – SAR, pela equipe de gestão desse serviço na Regional Fortaleza. Essa ação, teve com resultado positivo a identificação de lacunas e desvios existentes no gerenciamento dos processos, o que contribuiu com ideias para um melhor desempenho na produção do serviço, promovendo oportunidades de melhoria no processo pela própria equipe de gestão, bem como internalizando na equipe o hábito da avaliação na qualidade das informações recebidas nas demandas, buscando estratégias de melhoria, visando aumentar e controlar a qualidade no atendimento e o cumprimento dos processos de TIC.

A aplicação desenvolvida chamada de Painel de Acompanhamento de Processos (PAINEL), que facilitou o gerenciamento de processos do serviço SAR, também passou a ser prática no dia a dia do restante das equipes na Regional Fortaleza, que inicialmente se preocupavam na sinalização vermelha dos painéis, buscando agilizar o atendimento das demandas. No entanto, essas práticas de acompanhamento dos painéis de processos, tornaram o uso de indicadores de gestão do processo um meio e não um fim para atingir tal êxito. Após a apresentação do PAINEL à Liderança da unidade, como um caso de sucesso na Regional Fortaleza, foi demandada a sua implantação em todas as demais Regionais, conforme demonstrado na Figura 2.



Figura 2 - Tela Inicial PAINEL

Fonte:(SERPRO, 2014)

Assim, foi desenvolvido e implantado o modelo de gerenciamento de processos da Unidade de Operações, na versão 1.0, em todas as regionais, composta pelas visões regional e

nacional para o acompanhamento dos processos de incidentes, requisição de serviços e mudanças do PSGIS, apresentado nas Figuras 3 e 4.

A visão regional demonstrada na Figura 3 contempla 4 (quatro) painéis:

- 1) Painel de Gestão de Demandas da Regional;
- 2) Painel de demandas por serviço em execução;
- 3) Monitoramento por Processo de TIC;
- 4) Controle de Qualidade de Atendimento – CQA.

Os Painéis de monitoração, com visão regional, auxiliam aos gestores e aos executores de processos da Unidade de Operações a terem uma visão consolidada sobre o volume de demandas da Regional relacionadas aos processos de TIC, segmentadas em demandas internas e externas, também agrupadas pelas equipes que executam operacionalmente as demandas de um serviço, permitindo à gestão regional uma noção detalhada sobre demandas de requisição de serviço, mudança e incidentes, no que diz respeito ao status atual e tratamento desses processos por toda equipe de produção.

Além disso, disponibiliza o Painel de Controle de Qualidade de Atendimento – CQA, que sinaliza à Gestão que naquele momento existe algum tipo de desvio de tratamento no gerenciamento dos processos.



Figura 3 - Painel inicial da Visão Regional



Figura 4 -Painel inicial da Visão Nacional

Fonte: SERPRO (2014)

Já os Painéis de monitoração, com visão nacional, demonstrados na Figura 4 contemplam 6 (seis) painéis para acompanhamento da gestão nacional, ou seja, uma visão de maior nível gerencial sobre todas as regionais, conforme a seguir.

- 1) Painel de Acompanhamento Semanal de Mudanças;
- 2) Painel de Acompanhamento das Regionais;
- 3) Painel de Acompanhamento dos Processos de Segurança;
- 4) Painel de Acompanhamento dos Processos da Gestão Nacional de TIC;
- 5) Painel de Acompanhamento do Controle de Qualidade do Atendimento;
- 6) Painel de Demandas direcionadas aos Centros de Comando.

Os Painéis de monitoração, com visão nacional têm dentre seus principais objetivos, dar visibilidade sobre o acompanhamento de todas as mudanças registradas, do volume de demandas em aberto nas regionais, bem como dar visibilidade gerencial sobre o desempenho das regionais no acompanhamento e gestão dos processos TIC na Unidade de Operações.

Da mesma forma da visão regional, o CQA, na visão nacional, sinaliza sobre o nível de qualidade no acompanhamento e tratamento dos processos de incidentes, requisição de serviço e mudança nas Regionais, no que diz respeito aos desvios na gestão e tratamento das demandas

e os pontos de ação para melhoria contínua. Também são sinalizadas nos painéis as demandas direcionadas aos Centros de Comando do SERPRO, dando visibilidade ao acompanhamento de demandas de alta e altíssima severidade, cujo atendimento é da Unidade de Operações.

Todas as telas de monitoração da aplicação PAINEL permitem que os gestores e executores de processos (pessoas) tenham a condição de gerenciamento dos processos de TIC relacionados ao PSGIS (Processo SERPRO de Gerenciamento Integrado de Serviços), processo que é a base da área de Operações. Ressalte-se que os dados são coletados diretamente do banco de dados da ferramenta atual de *workflow* (Spekx) da empresa.

Dessa forma, os usuários têm condições de realizar a gestão dos processos com mais eficiência e eficácia, dando maior ganho na efetividade na gestão, a partir do momento, em que são realizadas sinalizações para o tratamento do tíquete fim-a-fim, obtendo-se a agregação de valor, pois de forma preditiva, consegue-se atender com maior qualidade aos acordos de nível de serviços junto aos clientes. Saliente-se que a aplicação PAINEL é apenas uma das ferramentas auxiliar para o acompanhamento dos processos de TIC da Unidade de Operações.

Nesse sentido, Enoki (2006) ressalta que a implementação eficaz de BPM, pode-se obter dentre os benefícios Integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade, bem como o reforçar padrões, políticas e procedimentos através da organização e aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminando gargalos, assegurando que as tarefas estão sendo realizadas, além de integrar funcionários de diferentes unidades e locais de forma a melhorar a imagem da organização para os clientes e; alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência.

4.1.2 Capacitação de Processos PSGIS (EaD)

Além dessa iniciativa do PAINEL, em virtude do cumprimento de um dos objetivos estratégicos empresarial, foi dado ênfase no ano de 2013 na capacitação EaD do processo PSGIS, tanto no âmbito gerencial como funcional, que contribuiu, de alguma maneira, para que as pessoas que já tinham a noção, pudessem reforçar os conceitos e os demais pudessem compreender tanto de forma conceitual e sistêmica os processos do PSGIS que faziam parte das suas atividades do dia a dia, identificassem no processo qual a sua importância no resultado e na entrega ao cliente. Essa motivação foi realizada por meio da avaliação de desempenho ao se vincular na atividade do empregado a realização do curso sobre processo PSGIS. Essa iniciativa teve como resultado os dados demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1 - Aproveitamento Curso PSGIS - modalidade EaD

TURMAS	Aprovado	Reprovado	Abandono	Cancelado	Total
Turma 2012	105	128	0	0	233
Turma 2013	619	453	0	16	1088
Turma V2- 2013-2014	30	15	40	2	87

Fonte: SERPRO (2014).

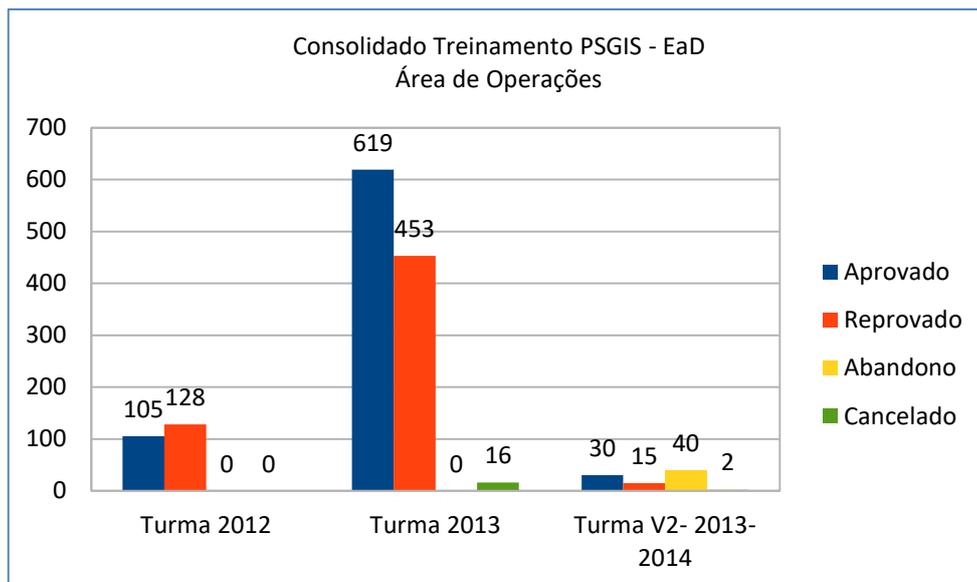


Gráfico 1 – Demonstrativo consolidado do treinamento EaD
Fonte: SERPRO (2014).

Constatou-se pelo Gráfico 1, que a vinculação da avaliação de desempenho com o fato da realização do curso PSGIS, interferiu, nessa adesão, muito embora, comparando que nos anos 2012 e final de 2013 a 2014 diminuiu bastante, haja vista que hoje são 2048 empregados na Unidade de Operações, restam assim, os que foram reprovados realizarem novamente o curso e a sensibilização dos que não se sentiram atraídos pelo conhecimento, ou não foram avaliados com tais metas ou atividades em suas avaliações de desempenho.

Capote (2012) chama atenção que a operacionalização de novos processos depende de pessoas e de tecnologias, elementos complicadores, pois caso a organização negligencie a necessidade de envolvimento das pessoas neste processo de mudança, incorrerá na criação de resistência e animosidade. Por isso é essencial envolver e capacitar os colaboradores para que o processo se torne algo natural para a realidade operacional diária (**acultramento**, grifo da autora).

4.1.3 Análise do Resultado - Entrevista

Percepção da importância do conhecimento sobre processos de negócio BPM no SERPRO

A questão 1 estava relacionada com a avaliação dos gestores sobre a sua compreensão acerca do BPM. Identificou-se que o conhecimento sobre o BPM ainda é básico e superficial no entendimento de 4 gestores (A, C, D, F), com relação aos demais gestores (B, E, G, H, I, J e L), que conhecimento foi classificado como médio, os quais demonstraram interesse em adquirir mais conhecimento e também compartilhá-lo, a fim de que as atividades do grupo repercutam no resultado do processo considerado. Constatou-se com base nas falas dos entrevistados que existe uma consciência de que hoje quase tudo gira em torno de processo para uma melhor qualidade no atendimento, nos resultados, no acompanhamento dos processos, outrossim, os entrevistados identificam a importância do BPM para a continuidade dos serviços. Também foi observado com base na fala dos entrevistados que há uma compreensão do grupo de que o BPM é uma tendência do mercado imposta pela concorrência, apesar de ser o SERPRO uma empresa pública, há a necessidade de adaptação. Conforme ressalta o entrevistado “H”:

“...é de suma importância para a continuidade dos serviços, para qualidade do atendimento dos nossos clientes”, já o entrevistado “I” afirma que: “considera importante porque é uma maneira de otimizar esforços e poder customizar o seu atendimento de seus diversos serviços que presta...dá uma visão gerencial para poder melhorar a sua prestação de serviços”.

Os entrevistados consideram o BPM importante porque é uma maneira de otimizar esforços e poder customizar o atendimento de diversos serviços que prestam, pois existe um padrão de atendimento nacional, o que garante que o atendimento em um determinado local é a mesmo da localidade distante, e apresenta um fluxo de recorrência e uma ferramenta que expressa o processo.

Assim a utilização do BPM proporciona uma visão gerencial para poder melhorar a prestação de serviços na sua área de atuação e, a partir do conhecimento e compreensão de BPM, os gestores conseguem executar, descrever e identificar pontos de falhas.

Com base na pergunta 2, quando se questionou sobre o SERPRO investir em BPM, os entrevistados enfatizam que este é um investimento que deve acontecer, ainda ressaltam que os investimentos estão orientados adequadamente e destacam o papel positivo do EGOP, afirmam ainda ser uma tendência. Ainda afirmam que não é uma prática somente do SERPRO, o qual teve como inspiração outras empresas, sejam públicas ou privadas, mas, que obtiveram e têm obtido sucesso com base nesse tipo de ação/metodologia. O entrevistado “A” ressaltou: “Não lembro de ter visto as iniciativas se não fosse o EGOP”. Os entrevistados pontuam que o BPM deve possuir uma diretriz prática de gestão para os processos que a empresa implementa, pois é fundamental e organiza a forma de trabalhar da empresa. Eles percebem que o Serpro teve um aumento na qualidade da prestação dos serviços aos clientes e que houve uma evolução extraordinária em relação ao BPM. Consta-se com base nas entrevistas que o SERPRO cresceu em termos de qualidade na prestação dos serviços e no acompanhamento dos seus resultados. Além disso, também foi destacado pelos entrevistados que uma empresa do porte do SERPRO deve ter processos bem definidos e mapeados, pois caso contrário, devido à localização geográfica e diversidade de serviços e de áreas, pode acabar comprometendo seus resultados. Por outro lado, afirmam que os processos não podem engessar a empresa, e infelizmente alguns entrevistados ressaltam que isso muitas vezes acontece, conforme a fala do entrevistado “E”: “se não tiver processos mapeados acaba prejudicado e, acaba fazendo, conforme acha conveniente e acaba prejudicando o funcionamento da empresa como um todo. Por outro lado, os processos não podem engessar a empresa, que é o que muitas vezes acontece. Não pode colocar uma viseira e achar que tem que seguir daquela forma só porque está definido, mas sempre tem oportunidade de melhoria. Grande parte da gente peca também, por ter processos que engessam demais e que poderiam ser mais ágeis”. O entrevistado “C” ainda ressaltou que é necessária maior divulgação voltada a todo o corpo funcional e não somente direcionada aos que trabalham diretamente com processos, pois quem trabalha com a operação do dia-a-dia não tem uma conscientização suficiente ainda.

Assim, observa-se a percepção dos entrevistados relativo a iniciativa do SERPRO em adotar o BPM como modelo de governança, pois com processos definidos, mapeados e padronizados numa empresa de abrangência nacional do porte do SERPRO, contribuiu para o salto que teve na qualidade na prestação dos serviços e no acompanhamento dos seus resultados. Assim, a adoção do BPM tem-se mostrado acertada, e para isso, conforme afirma Paganotto (2013), a direção do SERPRO vem investindo em modernização tecnológica, processos e pessoas, cujo objetivo é tornar a empresa mais forte, preparada para atender as necessidades do governo, da sociedade e, conseqüentemente, melhorar o país.

Com relação à pergunta 3, acerca do conhecimento sobre o papel do Escritório de Governança do SERPRO (EGOP), 8 entrevistados (A, B, E, H, I, J, L, D) compreendem que o

papel do EGOP é ser responsável pelo mapeamento de todos os processos do SERPRO e padronizar as ações relativas ao BPM. Os entrevistados afirmam que o EGOP é quem organiza, orienta e disponibiliza os processos, sendo o braço da diretoria que permite à empresa elaborar e monitorar, dando suporte e avaliando os processos para que sejam publicados, de acordo com os padrões definidos. Percebe-se que conhecimento acerca do EGOP por parte dos entrevistados decorre dos treinamentos e palestras do EGOP. Conforme a fala do entrevistado “A”: “...é o responsável pelo mapeamento de todos os processos do SERPRO. É um legado que fica. Era difícil desligar alguém sem que deixasse esse legado em 1 ano ou mais repassando conhecimento. Hoje, se uma pessoa se afasta o processo fica”. Um dos entrevistados ainda destaca o papel do EGOP, o qual deveria fazer parte do processo como mediador, pois na visão desse gestor, o EGOP não aceita discutir, ou seja, é necessário um papel um pouco mais abrangente, para que, no caso de haver uma divergência na definição do processo, o EGOP faria a análise, sem juízo de valor, com uma análise mais imparcial, pois quando um processo é mal modelado e mal definido, este pode ser a causa de demanda trabalhista para a empresa. Nesse sentido, o gestor ressalta ainda que EGOP deveria ter uma visão holística do BPM, buscando avaliar os impactos da modelagem. O restante dos entrevistados (C, F e G), consideram conhecer pouco o papel do EGOP.

Conforme observado, uma grande parte dos entrevistados conhecem o papel do EGOP no SERPRO, pois é bem definido e compreendido a dimensão da sua importância, cuja atuação reflete em o SERPRO ter hoje 28 processos corporativos mapeados e publicados, repercutindo na qualidade e celeridades do atendimento das áreas produtivas, outrossim na visibilidade da gestão do conhecimento.

Na questão 4, foi questionado aos 11 entrevistados sobre o conhecimento do papel da Comunidade SERPRO de Processos (CSP) constatou-se que 8 entrevistados (A, B, D, E, F, H, I, J) afirmaram conhecer e compreender que a comunidade tem a missão de fazer que a cultura de processo seja conhecida na empresa. Além disso, ressaltaram que a principal meta é fomentar a discussão acerca do uso dos processos e fazer com que as diversas áreas sejam motivadas a mapear seus processos. Os entrevistados afirmam que a CSP proporciona a conexão entre a regional e EGOP para tirar dúvidas e que não são considerados executores do gerenciamento dos processos, mas que contribuem ao orientar, discutir e encaminhar as dúvidas dos empregados ao EGOP. Verifica-se que a CSP, segundo os entrevistados tem como função mobilizar as regionais, motivando as áreas para que as regionais estejam sempre sintonizadas com os processos, conforme padrão nacional e sempre buscando mapear e implementar os seus processos. Ressaltaram também que a unidade de desenvolvimento do SERPRO já trabalha com processos, estando mais acostumada, o que não acontece em outras áreas. No entanto, os entrevistados percebem que é necessário um trabalho maior para o aculturação dos empregados nos processos, pois atualmente muitas ações são voltadas para satisfazer os clientes, deixando de lado que existe um processo, que padroniza toda essa ação. Um dos gestores afirma: “Conheço e tenho atuação direta na CSP”; outro entrevistado afirma conhecer o papel da CSP, mas não perceber a atuação, também informa que: “Não vê atuação e no começo até cobrava atuação, quando o assunto estava mais quente”. Os demais entrevistados (C, G e L) afirmaram não conhecer e nunca ter sido contatado por alguém da CSP.

Assim, constata-se pelas falas, que os gerentes, em sua maioria, são cientes do papel das CSP's, que, segundo a literatura trazida pelo SERPRO (2012) a CSP tem como objetivo principal manter as discussões a respeito do tema ‘Governança de Processos’ em todas as suas unidades, além de promover a troca e direcionar assuntos relacionados a processos corporativos para a decisão e/ou ação de seus gestores responsáveis.

A questão 5 estava relacionada à avaliação que o gerente fazia sobre o seu conhecimento (nível de consciência) dos processos que envolvem a área de cada um. Os entrevistados (A, B, C, E, G, H, I, J, L), avaliaram como bom e satisfatório os processos que envolvem suas áreas e, consideram hoje que unidade de Operações está evoluindo para mapear seus processos. Verifica-se com base nas entrevistas que essa padronização tem promovido toda a orientação às regionais, de forma adequada, mas que ainda falta muito a ser aperfeiçoado. Conforme a fala do entrevistado "H": "A função exige que se tenha um nível razoável dos processos da Operação. Quando tem alguma coisa que desconhece, corre atrás. Acredita que o que conhece sobre processo lhe dá condição de desempenhar bem a sua função". Assim, Os entrevistados acreditam que o conhecimento que possuem sobre processos lhes dá condição de desempenhar bem a sua função, pois conhecer e estudar o modelo de gestão da própria área permite ter uma visão mais detalhada. Não obstante, ressaltam que o conhecimento precisa ser aprofundado e que é um trabalho da CSP incentivar os empregados a buscá-lo. Os demais entrevistados (D e F) consideram o nível de consciência superficial e básico.

Diante das respostas dos entrevistados, verifica-se que a maioria tem conhecimento e consciência dos processos da área de operações, corroborando o entendimento de Capote (2012) de quando se tem uma visão de todos os processos atuais da organização e seu relacionamento direto com o atingimento de objetivos, é o momento de transformar a cadeia de valor em algo mais significativo em termos de gestão de processos.

Diante do exposto, percebe-se que a maioria dos gestores compreendem o cenário no qual o SERPRO está inserido, no que diz respeito a processo de negócio BPM. Que há uma consciência que adoção da prática BPM trouxe qualidade para o atendimento e resultados por meio dos processos. Além disso, percebe-se que existe uma diretriz e metodologia para os processos definidos pela empresa e orientados pelo EGOP, no entanto identificou-se a necessidade de divulgar mais as ações didáticas sobre BPM nas áreas. Também verificou-se que a utilização do BPM já lhes proporciona uma visão gerencial para poder melhorar a prestação de serviços e, assim, verifica-se que o conhecimento que possuem sobre processos lhes dá condição de desempenhar bem a sua função. Ademais há também uma consciência sobre o papel do EGOP, assim como o papel das Comunidades nas regionais. Com relação aos processos na produção, os gestores evidenciaram maior conhecimento e visão apenas nos processos do PSGIS.

Identificação das iniciativas para a gestão de processos na Unidade de Operações do SERPRO

Na questão 6, foi perguntado se a liderança da área de Operações tem desenvolvido alguma ação, no sentido de incentivar as pessoas para o uso efetivo dos processos corporativos. Todos os gerentes foram unânimes em afirmar existir esse incentivo e ressaltaram haver um esforço muito grande para ações voltadas a gestão de processos. E conforme o gerente "I" enfatiza: "a liderança realmente está correndo atrás. O nível é positivo. Batendo na tecla direto dizendo não adianta fazer as coisas sem está alinhado aos processos da empresa". No entanto, fortalece "H" dizendo: "que em eventos de videoconferência, mesmo sem muita participação, tem motivado o seu corpo funcional a ir assistir, no entanto, o próprio dia a dia da área de produção dificulta essa ação, que é tirar uma pessoa da produção para fazer um treinamento ou assistir a um evento. É sempre um esforço muito grande para que isso aconteça". Não obstante, o gerente "A" acrescenta: tem observado muitas ações para esse fim. Tudo partindo da alta liderança, principalmente a contratação de consultores e depois o EGOP. E que sem essa parceria da alta liderança seria muito difícil. O Diretor Paganotto irá deixar esse legado no

SERPRO”. Nesse contexto, fica evidente que há iniciativa e o interesse por parte da liderança em motivar as chefias, para que sensibilizem as equipes a usarem bem os processos, de forma a não haver retrabalhos e que esse direcionamento tem sido dado reiteradamente aos gerentes, para que repercuta junto às equipes. No entanto, apesar da área de operação ser a mais impactada quando a situação sai do processo, há um desinteresse da área técnica quando o assunto é processo.

Com relação a questão 7, quanto ao nível de consciência entre os colaboradores e ênfase em processo é mais fraca na maioria das regionais e difícil a disseminação do assunto, em virtude da resistência ao novo. Assim o entrevistado “C” avalia: “a disseminação deve ser mais forte no sentido de conscientizar. Isto porque os colaboradores não demonstram muito interesse”; “G” afirma: há muita resistência do novo. Do medo de desafios”. Os demais gerentes relataram ações que impactam mais o empregado que está longe das regionais. O gerente “E” pontuou: “como prática, que em tempos em tempos tenta fazer reuniões por meio de telefone com os colaboradores nas pontas(interior/clientes), mostrando como o processo funciona, escrevendo documentos mais explicados, deixando mais claro o processo, pois quando modelado é em nível macro. É difícil a disseminação nas equipes, é um ponto fraco, pois começa a funcionar bem, mas aos poucos vai se perdendo”. No entanto, o gerente “H” relata um cenário diferente relativo aos colaboradores: “tem um cenário que já evoluiu bastante de um tempo para cá. Que o colaborador é consciente da existência do processo. E se fizer fora do processo, fará por uma necessidade excepcional, mas vai procurar ajustar a situação dentro do processo”; o gerente “L” corrobora a opinião dizendo: “são equipes que há muito tempo vem trabalhando com processo, que fizeram curso, que são pessoas que identificam os desvios de processos e questionam muito quando chega uma demanda desestruturada. Tanto a parte gerencial como operacional conhecem os processos nos quais estão envolvidos e questionam muito”. Assim, percebe-se que no cenário da maior parte dos entrevistados da área de Operações relativo aos colaboradores há um dificultador que é a distância de empregados que trabalham afastados da regional, que ficam no interior do estado que, tem pouca oportunidade de interação. São carentes dessa aproximação da empresa. Sabem muito do nicho de atuação, mas não tem uma visão sistêmica. Há uma carência de trabalho sobre a consciência e foco em processos. De qualquer forma, não se exclui o trabalho de reeducação para os colaboradores que estão lá na ponta e os que estão na regional, por meio de informes falando de processo, como forma de disseminação e conscientização.

Finalizando a questão 7, no que concerne ao nível de consciência e ênfase em processos entre as partes interessadas, considerando a relação SERPRO/clientes. Foi observado pela fala de 11 dos entrevistados que é do interesse dos clientes que o Serpro atue com processos, por ser eles os impactados, pois quando a demanda gerada, caso demore, pode não ter a tem qualidade na execução e entrega. O entrevistado “C” relata: “é interesse deles, até porque as outras empresas estão visando trabalhar por processos”; o entrevistado “E” diz: “os clientes têm os processos deles, que algumas vezes podem não casar com os do SERPRO. A maioria sabe que o SERPRO trabalha com processos”. Enquanto isso o entrevistado “G” afirma: “o cliente tem essa consciência também e cobra bastante isso do SERPRO. O cliente percebe quando o chamado é atendido fora do prazo, pois sabem que o SERPRO deveria agir dentro dos processos e muitos clientes utilizam a mesma ferramenta de *workflow* para consulta e, dessa forma, têm conhecimento do processo”; o entrevistado “H” diz: “dependendo da necessidade do cliente, busca-se colocar no processo, pois quer ver a sua necessidade momentânea atendida, no entanto o cliente sempre que tiver a oportunidade de fazer a coisa acontecer sem a necessidade de passar pelo processo ele vai fazer. Cabe ao gerente ter a consciência da necessidade do processo, do quanto o processo é importante dentro da organização...”; o entrevistado “J” ressalta: “o

SERPRO tem levado essa consciência para a maioria dos clientes”, contrapondo a fala dos demais, o gerente “I” ressalta: “o cliente tem pouca visão dos processos do SERPRO, tem visão dos serviços que contrata e dos níveis de serviço acordados. O cliente não tem uma visão aprofundada dos processos do SERPRO”. Conforme observado nas falas dos entrevistados que o cliente é o primeiro a não reconhecer a relação de processo e não cumprir os processos da empresa, havendo situações que sabe que uma demanda deve ser internalizada pelo processo e não aceita por entender que o processo tem que correr, quer a coisa respondida na hora e a tempo. Afirmam existir uma visão errada da prestação de serviço do SERPRO, em virtude da falta sensibilização do cliente por parte da empresa. Conforme o gerente “H”: “o cliente precisa comprar melhor essa ideia”. Contudo, os clientes, em sua maioria são cientes e tem consciência que o SERPRO vem trabalhando com gestão de processos. No entanto, também têm visão dos serviços que contrata e dos níveis de serviços que acordou com o SERPRO, não sendo uma regra, mas desconsidera quando os processos internamente não funcionam e acabam por serem impactados na prestação dos serviços.

A questão 8 procura identificar junto aos entrevistados sobre iniciativas adotadas para melhorar a disseminação da cultura de processos na área. 100% dos entrevistados relataram terem tomado iniciativas focadas em repasses de conhecimento, treinamentos presenciais, divulgação de informes, reuniões locais e remotas. Assim o entrevistado “A” informa: “repasses de informes para chefias pedindo divulgação. Tentativas em reuniões falando de processos para conseguir chegar às pessoas, pois é um processo gradual para que se conceba a gestão de processos”; “B” realça: “treinamento e incentivo a lerem os processos, saber o que foi mudando, colocando como desafio para o empregado apontar as mudanças no processo; o entrevistado”. “C” acrescenta: “divulgação e convites para as pessoas conhecerem melhor os processos. O fato de não conhecer os processos causa desinteresse”; o entrevistado “D” reafirma: “palestras e apresentações para mostrar às pessoas o trabalho delas para as equipes”; O entrevistado “E” acrescenta: “além da disseminação com os técnicos nas pontas, preparei para os processos mais críticos uma descrição mais detalhada para deixar claro quem faz o quê, deixando mais fácil para os colaboradores que ficam em cliente, pois conseguem executar de forma mais clara. Quando apresenta o documento procura fazer uma reunião via telefone com o pessoal do interior para não deixa ficar solto o conhecimento”. Assim, reitera-se que iniciativas por meio de repasses de informações divulgadas, fortalece o aculturamento, no entanto existem as barreiras pessoais e operacionais que impedem a evolução da cultura de processo no ambiente de produção.

Finalizado o tópico, a pergunta 9 questionou a avaliação de desempenho dos empregados estar conectada ao tema processos. 9 dos gerentes (A, B, C, E, G, H, I, J, L) afirmaram que sim e que avaliação de desempenho foi muito focada na questão estratégica da realização do curso PSGIS no ano 2013. Assim o entrevistado “E” respondeu: “sim, inclusive todas as metas e resultados são amarradas a indicadores, que tem relação com processos, mas foram indicadores definidos na regional e aceitáveis. E tem tido um resultado bom pois está sendo dado feedback mensal”; o entrevistado “J” ressalta: “sim, inclusive por causa da sua própria avaliação, que replica aos chefes e supervisores. E uma boa parte tem resultados esperados sobre processos”. Os demais entrevistados (D e F), não acrescentaram nenhum comentário.

Assim sendo, é observado que, apesar de haver a vinculação com a avaliação de desempenho com o tema processo, de forma mandatária, havia uma meta estratégica da Diretoria de Operações a ser cumprida, ou seja, que fosse realizasse o curso EAD do PSGIS por todo o quadro gerencial e funcional. A unidade produtiva de Operações, conseguiu que 1088 realizassem o curso, de seus 2048 empregados, não obstante tenham sidos aprovados ou não,

conforme demonstrado na tabela 1 nesse estudo. Contudo foi significativo, pois agregou fortemente a cultura dos envolvidos e à gestão do conhecimento.

Diante do exposto, identifica-se na área de Operações que há um esforço grande, em nível gerencial em internalizar conhecimento sobre processos, pois são relacionadas ações voltadas, em virtude da ênfase dos direcionamentos que saem da liderança. Então constata-se que o nível de consciência e ênfase em processos é adequado, mas contrasta-se entre colaboradores, que é muito fraco, necessitando realimentar sempre, utilizando-se dos meios de videoconferências, reuniões presenciais, audioconferências, principalmente com os que estão mais afastados. Ressalte-se que o tema processos depende muito do interesse do participante. Assim a repetição do falar em processos, é o que precisa ser feito, pois, como foi dito, que o “próprio dia a dia da área de produção dificulta essa ação de tirar uma pessoa da produção para fazer um treinamento ou assistir a um evento”. O cliente também é envolvido ao final da cadeia produtiva do serviço, pois tem a visão do que foi contratado e dos níveis de serviço acordados e cobra isso do SERPRO. No entanto tem uma consciência parcial dos processos do SERPRO. Ressalte-se a iniciativa de fazer constar na avaliação de desempenho atividades relacionadas a realização do curso PSGIS (por EaD), em virtude do cumprimento de uma meta do planejamento estratégico, se não fosse assim, 1088 empregados da área de operações não teriam realizado o curso, pois envolvia também o interesse financeiro no resultado da avaliação de desempenho caso esse resultado não fosse alcançado.

3 Identificação dos pontos fortes e fraquezas atuais para a progressão do nível de conhecimento de BPM para a efetiva aplicação na gestão de processos da Unidade de Operações do SERPRO

Iniciando o tópico a com a pergunta 10, foi questionado aos entrevistados qual o nível de envolvimento de pessoas na definição de processos na análise e melhoria de processos em suas áreas, Dos 11 gerentes, 4 (C, F, G, e H) responderam que era pouco ou não havia pessoas na definição, nem na análise e melhorias de processos, no entanto os demais gerentes (A, B, D, E, I, J, L) afirmaram que em suas regionais havia pessoas na análise e melhoria de processos, conforme informou o gerente “D”: “sim há pessoas envolvidas e são bastante críticas relativo as pessoas estarem ou não seguindo os processos”; nesse sentido, também pontua o gerente “J”: sim temos 3 colaboradores olhando e discutindo. Melhorando processos”; o gerente “L” dispõe: “...tenho pessoas trabalhando na análise de melhorias... recebem muitos questionamentos da gestão nacional de processo (como funciona isso, como funciona aquilo) na área de produção, no sentido de contribuir com a melhoria de processos”; o gerente “H” justifica: “ainda tem pouco isso. Talvez o ritmo da própria produção impeça de prestar atenção para um detalhe e dar *feedback*”. Contudo, ressalta-se que de alguma forma as pessoas da produção contribuem se manifestando sobre desvios no processo, sugerindo e criticando, mas poderia ser maior o envolvimento. No entanto, observa-se que as pessoas que estão envolvidas com a análise e melhoria de processos são pessoas bastante críticas relativas estarem ou não seguindo os processos. O fato de ter pessoas indicadas para Comunidades de processos, fortalece, ainda mais, na melhoria contínua dos processos.

A pergunta 11, questionava o gerente sobre como avaliava o grau de documentação de processos da Unidade de Operações. Obteve-se como dos entrevistados de que a documentação tinha um nível bom, no entanto houvera as seguintes considerações: “C” acrescenta: “Já foi mais difícil, mas necessita mais divulgação e que precisava se manter atualizada”; o gerente “E” informa: “ainda tem falhas. Ainda tem processo com lacuna. A parte de documentação ainda não estar adequada. Deve evoluir mais”; já o gerente “J” acrescenta: “ainda precisa evoluir bastante. Ainda temos áreas e situações que não estão mapeados. E nesse último

semestre houve uma aceleração nesse sentido, inclusive com fóruns (processos de mudança e configuração) e dos processos da área de operações houve uma melhora”. **Contudo houve uma melhora positiva na documentação dos processos da área de operações, onde foram mapeados e publicados mais de 53 processos setoriais da área de operações pelo EGOP** (grifo da autora).

A questão 12 perguntava aos gerentes que sugestão dariam para disseminar a cultura de gestão de processos na área de Operações. Todos os gerentes contribuíram com sugestões. Dentre essas sugestões, ressaltam-se o que “A” sugere: “tem que massificar a informação, tem que vir o tempo todo, tem que vir como meta, não deixar a pessoa optar, mesmo que venha por avaliação de desempenho (GDES), mas de uma forma que a pessoa tenha que ir buscar, falar mais, falar, criar o desejo de conhecer mais, haja vista que as pessoas fazem parte desse processo, mas não sabem onde essa coisa está. Se perdem no próximo passo porque não sabem aonde vão. Tem que divulgar mais”; “C” acrescenta: “fazer trabalho de conscientização das equipes, não só as equipes que trabalham com processo, mas todos os outros”; “D” afirma: “tem que fazer de alguma forma uma divulgação maior do relacionamento prático das pessoas com o processo, mostrar o processo e onde elas se encaixam e atuam, não ficar só no conceitual do processo. Discutir os processos, provocar uma discussão encima dos processos através de videoconferência, que tenha uma maior participação das pessoas”; “E” reafirma: “discutir processos periodicamente e as equipes vendo que as discussões que estão tendo e sugestões de melhoria estão sendo acatadas, a cultura melhora. Quando a coisa vem de cima para baixo, tem-se dificuldade de implantar, a adesão fica prejudicada”; “J” acrescenta: “incentivo com treinamento, continuar mostrando a importância”; o gerente “H” chama atenção para as comunidades de processos: “as Comunidades Regionais de Processo (CSP) poderiam estar puxando discussões com o corpo funcional, ainda vejo pouco, poderia ser mais movimentada, maior volume de debates, repasse de informação, mais falas sobre processo, não só por e-mails”; “J” acrescenta: “fazer um EaD (algo mais lúdico) para o empregado acessar e seguir o processo corporativo PSGIS”; contudo gerente “L” ressalva: “que cultura até tem. O problema é que as pessoas não respeitam. Se o que está definido está errado, redefine-se. Mas não quebre. Para se querer trabalhar numa empresa por processos, o método tem que ser respeitado e por todos. Tem que ser a regra. Se não for definido assim, joga-se fora todo o trabalho de aculturação”. Assim, percebe-se que as sugestões são factíveis e que há um grau de sugestões e críticas elevado, que deveriam ser levadas às Comunidades de processos, de forma a tentar alinhar, facilitar no tratamento dos desvios. Outras considerações, decorrem realmente do aculturação e suporte da liderança para que se respeite os processos definidos pela empresa fim-a-fim.

Na questão 13 foi perguntado aos 11 gerentes entrevistados, a opinião deles sobre os principais impactos na utilização do gerenciamento de processos na prestação dos serviços junto aos clientes. Desses gerentes 7 (B, C, E, F, G, I, J) relatam que o maior impacto está relacionado a padronização e qualidade na prestação dos serviços e garantir os níveis de serviços acordados, por meio de serviços bem definidos e mapeados. Assim o gerente “G” dispõe: “impacto é bom e muito proveitoso. Pois quando o cliente solicita quer um resultado, quer resposta e se o grupo não tiver empenhado no processo, não vai conseguir atender a necessidade do cliente no momento e, muitas vezes acaba entregando o que o cliente não pediu e peca-se na qualidade”; o gerente “J” assim enfatiza: “qualidade! melhoria na qualidade. Saber o que quer fazer e que o cliente quer receber. O processo dá essa facilidade e permite que façamos o esforço ideal para aquele serviço, atividade. O principal impacto é a qualidade. O cliente recebe o produto/serviço realmente que espera, e nós sabemos exatamente as áreas que são envolvidas e os procedimentos. E fica também muito mais fácil fazer uma auditoria, se

houve algum erro fica mais fácil saber onde falhamos. E finalmente o gerente “L” acrescenta: “o cliente é o menos que tem culpa. Se o processo roda direitinho o cliente não tem dor de cabeça...atrasa-se entrega do cliente porque foi vendido uma coisa que é "não entregável" no prazo do processo ou alguém não dá a importância do processo como o todo. A questão da gestão por processo não é viável. Esquece-se que tem uma integração. Uma cadeia. Isso é o processo de negócio BPM. O processo tem que ser mitigado, de cima para baixo e interligado. Nas falhas é o cliente que é impactado”.

A pergunta 14, questiona os gerentes sobre as principais dificuldades enfrentadas na internalização do conhecimento de BPM e sua aplicação na prestação dos serviços. Todos os gerentes reportaram pelo menos uma dificuldade. As principais são relatadas a seguir. O gerente “F” expõe: “as pessoas saírem da rotina do dia a dia para seguir um processo quando é pouco diferente daquela prática de muito tempo. Tem uma cultura arraigada. O processo tenta corrigir essas distorções e tem essa dificuldade”. **Remete-se à gestão do conhecimento que não fica na cabeça das pessoas e sim nos processos** (grifo da autora); o gerente “G” cita: “a maior dificuldade é o desafio do novo, resistência das pessoas às mudanças, em virtude das pessoas não se interessarem, pois já estão na fase de se aposentarem, não estão mais interessados em conhecer o assunto. Só fazem o básico e está ótimo”; o gerente “H” acrescenta: “por ser uma área de serviço, a dificuldade de tempo para se parar e debater e discutir com as equipes locais e remotas. A gente ter a condição de reunir todo mundo, para realizar um debate e ouvi-los”; o gerente “J” relata: a internalização disso para as áreas operacionais. A dificuldade são pessoas em se motivarem querer saber sobre o assunto. Por isso acha positivo a comunidade ajudar nesse acultramento. Vê-se que não é uma coisa de uma área, mas uma coisa corporativa. Também por ser uma área de produção”; e o gerente “L”, que expõe que a sua dificuldade é: “não respeito aos processos definidos”.

Finalizando o último tópico com a pergunta 15, que questiona os gerentes se haviam identificado mudanças na produção dos serviços da sua área, após a implementação da gestão de processos. 100% dos gerentes foram unânimes em responder que sim. A seguir são apresentadas as principais melhorias reportadas na entrevista: O gerente “A” afirma: “hoje naqueles processos bem maduros da gestão produtiva...houve um ganho, são bem divulgados e internalizados”; o gerente “B” relata: “tem um controle maior da produção dos serviços”; o gerente “C” afirma que: “o uso da própria ferramenta corporativa. Antes só usavam as pessoas que lidam diretamente com processo, hoje as equipes operacionais usam a ferramenta. Tem-se isso de forma mais disseminada. Já é uma melhora”; o gerente “F” ressalta: “tem um controle maior da produção dos serviços”; o gerente “G” acrescentou: “Até a própria qualidade do atendimento melhorou, da necessidade de seguir os processos, o diálogo com cliente de seguir os processos. O técnico tem o cuidado de tratar os processos junto aos clientes. Hoje a consciência bate na porta e o colaborador mostra o processo ao cliente, sensibilizando-o da necessidade. Antes não existia isso”; o gerente “I” respondeu: “Com certeza está mais alinhado hoje aos processos da nossa unidade e facilita muito mais os nossos serviços. Até na hora de recorrer, saber por onde entra uma demanda, quem é que está solicitando, a demanda deveria vir de determinado local ou ferramenta, se não der certo um caminho, vai por outro”; e ao final o gerente “J” reportou: “enxergamos, principalmente, onde centrar forças. Através dos processos percebemos que alguns procedimentos estavam equivocados e a gente pode melhorar”.

Diante do exposto, identifica-se que o envolvimento de pessoas na produção tem maior ênfase na análise e melhoria de processos, pois são críticas, no que diz respeito a estarem ou não seguindo os processos. O fato de ter pessoas da regional nas Comunidades de processo, contribuem com as equipes na melhoria contínua dos processos. Constatase melhora na

documentação dos processos da área de operações, onde se tem mapeados e publicados mais 53 processos setoriais da área de operações, conforme a padronização do EGOP. Dentre as sugestões dadas para a disseminação da cultura de processos, deve-se divulgar mais, além disso a avaliação de desempenho deve ser transformada em meta. De forma, que esta meta force as pessoas a ir buscar a informação. Ainda destaca-se a necessidade de maior envolvimento das comunidades de processos no acultramento das equipes. Quanto aos impactos na adoção do gerenciamento de processos junto aos clientes, pontua-se a padronização e qualidade na prestação dos serviços, de forma a contribuir na garantia dos níveis de serviços acordados, por meio de serviços bem definidos e mapeados. Quanto às dificuldades, estão diretamente ligadas à resistência às mudanças. Assim, destaca-se principalmente a: falta de interesse de algumas pessoas em conhecer mais processos, algumas por se encontrarem em fase de aposentadoria e outras por não terem interesse em conhecer o assunto novo; a dificuldade em atingir as pessoas que estão longe das regionais e o tempo para discutir com as equipes locais e remotas o assunto. Observou-se que a principal mudança ocorrida na produção dos serviços, após implementação da gestão de processos foi o aumento do controle e qualidade da produção dos serviços e a percepção de onde centrar forças na gestão dos processos.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo geral investigar a aplicabilidade do conhecimento de gerenciamento de processos de negócio BPM no âmbito da Unidade de Operações do SERPRO. Para essa abordagem, foi necessária a visão dos gerentes de Operações, por ser esse cargo na hierarquia funcional, detentor do conhecimento dos objetivos estratégicos da organização, que são os que determinam os objetivos de uma área de operações, que por meio dessa cadeia norteadora, definem os objetivos de desempenho, balizados por indicadores de atendimento, que para serem alcançados necessitam de instrumentos de gestão, com vistas a gerir processos de negócio BPM. O problema do estudo, então consiste em elaborar essa abordagem de forma a identificar a aplicabilidade do conhecimento BPM na área de operações do SERPRO, fator este, que pode influenciar na governança de processos da organização, itens essenciais à dinamicidade requerida pela sociedade.

Para atender o objetivo geral desse estudo foram realizadas entrevistas com 11 gerentes de Operações (Porto Alegre, Belo Horizonte, Belém, Brasília, Curitiba, São Paulo, Fortaleza, Florianópolis, Recife, Rio de Janeiro, Salvador), a análise documental e observações diretas participantes, buscando-se investigar a percepção dos gestores acerca da importância do conhecimento sobre BPM no SERPRO; verificar as iniciativas de gerenciamento de processos e; identificar pontos fortes e fraquezas atuais para a progressão do nível de conhecimento de BPM na Unidade de Operações do SERPRO.

Como principais resultados da investigação, pode-se afirmar que há uma consciência que adoção da prática BPM trouxe qualidade para o atendimento e resultados por meio dos processos. Que os gestores reconhecem o papel e a atuação do Escritório de Governança de Processos (EGOP) na disseminação dos conceitos e técnicas da disciplina BPM em todas as regionais da empresa, bem como o papel das Comunidades SERPRO de processos (CSP), como parceira do EGOP no acultramento de processos. Também verificou-se que a utilização do BPM já lhes proporciona uma visão gerencial para poder melhorar a prestação de serviços e, com relação aos processos na produção, os gestores evidenciam maior conhecimento e visão nos processos do PSGIS.

Essa compreensão sobre BPM, trazida pelos gerentes de operação vai ao encontro do que preconiza o BPM CBOOK 3.0 (2013), que o BPM integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. Para isso o BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais,

papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. Nesse sentido, Costa et al. (2006) ressalta a postura do SERPRO em investir em BPM, quando afirma que a execução efetiva de processos empresariais auxilia as organizações em transição para uma visão orientada a processos.

Zucateli et al. (2013) confirma que o escritório de processo surge como uma proposta de resposta à necessidade de institucionalizar a gestão dos processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização. E que a importância do papel da CSP em contribuir para o aculturação de processos encontra respaldo na definição de Miranda et al. 2010, que a sua criação, como a comunidade de prática, é uma realidade, por adotar a gestão do conhecimento e buscar aprimorar a permuta de experiências e saberes entre os colaboradores, pois essas permutas permitem que um processo melhor de aprendizado organizacional, sistêmico venha a ter lugar, operando mudanças significativas no corpo operacional, técnico e gerencial das corporações.

Diante das respostas dos entrevistados, constata-se que a maioria tem conhecimento e consciência dos processos da área de operações, corroborando o entendimento de Capote (2012) de quando se tem uma visão de todos os processos atuais da organização e seu relacionamento direto com o atingimento de objetivos, é o momento de transformar a cadeia de valor em algo mais significativo em termos de gestão de processos.

Já para a verificação das iniciativas de gestão de processos na Unidade de Operações do SERPRO, constatou-se a existência de esforços gerenciais voltados para internalização do conhecimento sobre processos, no entanto, percebe-se que o nível de consciência e ênfase em processos entre colaboradores ainda não é adequado, necessitando ser massificado o conhecimento de processos na área de operações. No que diz respeito ao cliente na relação de processos, identifica-se que há uma consciência parcial sobre os processos do SERPRO. No mais, a capacitação do curso PSGIS (via EaD) para o corpo gerencial e funcional contribuíram para internalizar e reciclar conhecimento de processo, bem como fortalecer a gestão do conhecimento.

Assim, a prática da liderança em incentivar o uso dos processos vai ao encontro de Rosemann et al. (2010) que afirma, atitudes de processo e comportamento daqueles que estão envolvidos e aqueles que são afetados pelo BPM formam um novo item de avaliação no fator "cultura", que ao ser desenvolvida causa a vontade de questionar as práticas de BPM existentes, a fim de buscar melhorias potenciais de processos.

Enfim, para identificação de pontos fortes e fraquezas atuais para a progressão do nível de conhecimento de processo de negócio (BPM) na Unidade de Operações do SERPRO, obtiveram-se como pontos fortes : o envolvimento de pessoas na produção na análise e melhoria de processos; ter pessoas da regional dentro das Comunidades de processos, contribuindo com as equipes na melhoria contínua dos processos; melhoria na documentação dos processos da área de operações; adoção de gerenciamento de processos repercutindo na melhoria do atendimento dos clientes e na garantia dos níveis de serviços acordados, no que diz respeito a padronização e qualidade no acompanhamento e prestação dos serviços; serviços bem definidos e mapeados; maior visão da produção dos serviços; saber onde centrar forças na gestão dos processos.

Como pontos que precisam ser reforçados cita-se: a disseminação da cultura de processos com maior uniformidade para equipes locais e remotas; maior envolvimento das CSP's junto ao corpo gerencial e funcional regional e; o EGOP promover treinamentos e divulgação sobre BPM de forma mais reiterada.

Diante do contexto, apresentado, Capote (2012) alerta que a operacionalização de novos processos não é uma coisa fácil e depende das pessoas e tecnologias. Assim, complementa que, se a organização negligenciar a necessidade de envolvimento das pessoas neste processo de mudança, fatalmente incorrerá na criação de resistência e animosidade. É essencial envolver as pessoas reiteradamente e capacitar os colaboradores para que o processo se torne uma realidade operacional diária. Contudo, Enoki (2006) ressalta que a implantação eficaz do BPM, dentre os benefícios decorrentes, pode-se melhorar a imagem da organização para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais com transparência. Nesse sentido, sinalizam Armistead et al. Apud Costa, (2006) que a existência barreiras para esse sucesso com processos, como problemas organizacionais e culturais, as quais podem incluir: resistência à mudança; falta de compreensão dos princípios de BPM; falta de consistência de uma abordagem ampla de BPM e, do desenvolvimento de uma organização orientada a processos.

Como limitação da pesquisa pode ser destacado que o artigo não procurou analisar o período anterior e compará-lo com o período pós implementação do BPM. Além disso, não foi objetivo do trabalho analisar o nível de maturidade no BPM do Serpro e também não foi realizado um estudo com o intuito de analisar a percepção de todos os empregados atuantes no BPM, bem como, de todas as áreas funcionais do Serpro. Sugere-se que futuros estudos analisem o nível de maturidade em BPM do Serpro e de outras organizações públicas que estejam em processo de implementação, também se sugere que seja realizada uma pesquisa quantitativa a fim de analisar a percepção de todos os empregados envolvidos, bem com sugere-se que estudos futuros comparem os resultados pré e pós-projeto a fim de analisar o retorno que o BPM proporcionou. Estudos que abordem indicadores de desempenho dos processos também são bem-vindos.

Quanto às contribuições do presente estudo destacam-se as práticas e teóricas: Quanto às práticas, para o SERPRO este estudo demonstra como se encontra o nível de internalização da cultura sobre gerenciamento de processos BPM, na área de operações, com base na percepção dos gestores, identifica também pontos fortes e aspectos a serem aperfeiçoados em melhorias futuras, além disso, outras empresas atuantes na esfera pública podem utilizar esse trabalho, ressaltando-se suas limitações com relação à não generalização dos resultados. Teoricamente, este estudo contribui ao abordar o BPM na esfera pública, sendo relevante tendo em vista a tendência de que empresas públicas adotem a gestão de processos em suas operações.

Referências

ABPMP BRASIL. **BPM CBOK V3.0**: guia para o gerenciamento de processos de negócio - Corpo comum de conhecimento. 1 ed. 2013. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em 20 jul. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NRB 6022**. Informação e documentação: Artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ASSUNÇÃO, M. A. DE; MENDES, P. J. V. Gestão estratégica para excelência organizacional de órgãos públicos: Mudança e gestão de processo em organização. In: V CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 24 - 27 oct. 2000. Santo Domingo, Rep. Dominicana. 2000. Disponível em: <<http://aurelio.pro.br/qualidade/clad0038538.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, Núbia Maria Garcia. **Introdução à metodologia do trabalho acadêmico**. 4. Ed. Fortaleza: 2007.

BRASIL. **Decreto** nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a Carta de Serviços ao Cidadão. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em 13 nov. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Programa Nacional de gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Gestão do Atendimento - **Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília: 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Programa Nacional de gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília: 2011. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>><<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

CAPOTE, Gart. **BPM para Todos** - Uma visão geral, abrangente, objetiva e esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio. p.45, 2012. Disponível em: <http://www.gartcapote.com/uploads/6/0/5/3/6053387/bpm_em_10_passos.pdf>. Acesso em 13 maio. 2013.

CAPOTE, Gart. **Medição de Valor de processos para BPM** – Perspectivas, ferramentas e métodos para maximizar o verdadeiro valor dos processos. 1 edição, 2013. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2013.

COSTA, L.; PILATTI, L. A.; COELHO JR., T. DE P. Gerenciamento de Processos de Negócios: Uma visão holística. In: XIII SIMPEP, Bauru, p. 1–9, Nov. 2006. Bauru-SP. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1073.pdf>. Acesso em 9 jul. 2013.

CRUZ, André Luiz Valença da. **Comunicação informal e socialização do conhecimento em instituições financeiras**. Brasília, UnB, .131p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/6566>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

DAVENPORT, T. H. **Process management for knowledge work**. In ROSEMANN, Michael; BROCKE, Jan Vom. Handbook on business process management 1 - Introduction, methods and information Systems. New York: Springer, 2010.

ENAP. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial. Coordenação Geral de Educação a Distância. DE, E. Análise e Melhoria de Processos. 2009. Disponível em: <http://www.adapar.pr.gov.br/arquivos/File/ATG/Apostila_MASP_ENAP.pdf>. Acesso em: 21 maio 2014.

ENOKI, Cesar Hidetoshi. **Gestão de processos de negócio: uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações**. São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 213 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/pt-br.php>>. Acesso em: 21 jul 2014.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6–19, 2000. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos>>. Acesso em: 16 dez. 2013.

HAMMER, Michael. What is Business Process Management? In ROSEMANN, Michael; BROCKE, Jan Vom. **Handbook on business process management 1** - Introduction, methods and information Systems. New York: Springer, 2010.

JUSTIÇA FEDERAL. **Modelo de governança por processo da Justiça federal**. 2012. Disponível em: < <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2012-02/governanca-por-processos---justica-federal.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha; TARAPANOFF, Kira; DUARTE, Gabriela Alves. **Criação de comunidade de prática como instrumento para o aprendizado organizacional**. Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 89-122, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/6134>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

PAGANOTTO, Gilberto. Gestão por Processos no Serpro. **Revista Tema – A Revista do Serpro**, Brasília, ano XXXVIII, n. 214, p. 9, set. out. 2012. Disponível em: <<http://tema.serpro.gov.br/pub/serpro/?numero=214>>. Acesso em 13 nov 2013.

PAGANOTTO, Gilberto. Serpro aposta em gestão de processos. **Revista Tema – A Revista do Serpro**, Brasília, n. 220, p. 9, ano XXXVIII, set-out. 2013. Brasília. Disponível em: <<http://tema.serpro.gov.br/pub/serpro/?numero=220>>. Acesso em 13 nov 2013.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALVARINI, B. **Gestão de Processos no Departamento de Programas de Gestão** (Ministério do Planejamento/Secretaria de Gestão), 2008. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/GESTaO_DE>

PROCESSOS NO DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DE GESTÃO v1.pdf#page=2&zoom=auto,0,530>. Acesso em: 18 dez. 2013.

ROSEMANN, M.; BROCKE, J. VOM. Handbook on business process management 1 - Introduction, methods and information Systems. New York: Springer, 2010.

SERPRO. **Comunidade de Processos como agente de integração colaborativa em Governança BPM**. 2012.

SERPRO. Plano de trabalho - **Comitê de gestão e integração dos processos corporativos do serpro** (CGIPC). 2013.

SERPRO. **Modelo de Gerenciamento de Processos**: painel de Acompanhamento de Processos – v1 – SUPOP. V1. 2014.

SILVA, Luis da Silva. **Informação e competitividade**: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142–151, maio. set. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000200015&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 12 nov. 2013.

ZUCATELI, F. A. B.; CORREA, B. G.; COELHO, F. Z.; GROBERIO, L. M.; GARCIA, L. B. Principais atribuições para um escritório de processos: Produtos, estrutura e ferramentas. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 08, Salvador: 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_184_050_22813.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2013.