

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

David José Françoso

**O BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) APLICADO À
GESTÃO DOCUMENTAL MUNICIPAL NO ÂMBITO DA MIGRAÇÃO
DE PROCESSOS FÍSICOS PARA DIGITAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Organizacional.

Prof.^a Dr.^a Dalila Alves Corrêa
Orientadora

Araraquara, SP – Brasil
2020

FICHA CATALOGRÁFICA

F898b Françaço, David José

O Business Process Management (BPM) aplicado à gestão documental municipal no âmbito da migração dos processos físicos para digitais/David José Françaço. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2020.

158f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa

1. Business Process Management. (BPM).
2. Gestão documental.
3. Gerenciamento de processos.
4. Gestão por processos de negócios.
5. Gestão pública. I. Título.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

FRANÇAÇO, D. J. **Business Process Management (BPM) aplicado à gestão documental no âmbito da migração de processos físicos para digitais**. 2020. 158f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: David José Françaço

TÍTULO DO TRABALHO: Business Process Management (BPM) aplicado à gestão documental no âmbito da migração de processos físicos para digitais

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2020

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



David José Françaço

David José Françaço

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

E-mail (do autor): david.francoso@gmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara - UNIARA para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO(A) AUTOR: DAVID JOSÉ FRANÇOSO

TÍTULO DO TRABALHO:

"O BUSINESS PROCESS MANAGEMENT - BPM APLICADO A GESTÃO DOCUMENTAL MUNICIPAL NO ÂMBITO DA MIGRAÇÃO DE PROCESSOS FÍSICOS PARA DIGITAIS."

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito

Prof(a), Dr(a), Dália Alves Corrêa (orientador(a))
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado

Prof(a), Dr(a), Ethel Cristina Chiari da Silva
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado

Prof(a), Dr(a), Fernando Bernardi de Sousa
Universidade Est. Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP

Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 19/10/20

Prof(a), Dr(a), Dália Alves Corrêa (orientador(a))

Dedico este estudo aos meus
filhos Larissa, Lucas e Júlia, e
a todos os gestores públicos que
dedicam sua vida para construir
um Brasil melhor e mais justo.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, saúde, proteção e companhia no caminho.

Aos avós Mário e Albertina pelo acolhimento e ensinamentos ao longo da minha vida.

Aos pais Antônio e Carol que me tornaram forte, apesar de todas as dificuldades.

A companheira de jornada e de destino Cláudia Cristina Tâmbara pela compreensão, apoio e incentivo.

A amiga e Prof.^a Dra. Dalila, pela orientação e infinita contribuição na realização deste estudo.

Aos amigos, gestores e funcionários da Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Bauru, pela parceria e comprometimento dedicados a este projeto.

Ao corpo docente, direção e administração do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA, pelo ensino de qualidade e excelência.

Aos colegas de curso pelo convívio, apoio e cooperação na superação dos inúmeros desafios que enfrentamos.

"Se não puder voar, corra. Se não puder correr, ande.
Se não puder andar, rasteje, mas continue em frente de
qualquer jeito". Martin Luther King

RESUMO

A forma de gerenciar os negócios e as organizações muda constantemente e é impulsionada pela força da competitividade, pelos novos modelos de gestão, pelo surgimento de novas tecnologias de informação, pelas mudanças da própria sociedade como um todo, dentre outros aspectos. A busca por soluções eficazes para responder a esse cenário tem levado as empresas a promover mudanças em suas estruturas organizacionais, saindo de uma arquitetura de agrupamento funcional de atividades, para uma arquitetura de atendimento do cliente e de outros *stakeholders*. Neste contexto, o presente estudo parte da dificuldade que as organizações públicas municipais enfrentam para promover mudanças e, particularmente, implantar políticas públicas de gestão documental capazes de viabilizar eficazmente o acesso dos servidores e munícipes à informação, bem como alcançar eficácia no seu gerenciamento. Nesta perspectiva, a Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Bauru (SAPMB) iniciou, em 2017, um projeto de modernização da gestão documental do município responsável pela produção, manuseio, guarda, arquivo e disponibilidade de documentos em atendimento às demandas da Lei de Acesso à Informação (LAI) do governo federal. O objetivo do estudo consistiu em apresentar e descrever a implementação do *Business Process Management* (BPM) na migração dos processos físicos para digitais, sendo esta, uma das dimensões que integram a referida gestão. A implementação ocorreu pela aplicação do ciclo de BPM unificado. O estudo é de natureza qualitativa e adotou a pesquisa-ação como suporte metodológico para executar a aplicabilidade. Embora a implementação encontra-se em fase conclusiva, foi possível identificar as primeiras vantagens percebidas pela migração de 17 dos 60 processos que integram o projeto de modernização da gestão documental. Dentre elas, destacam-se a simplificação dos processos possibilitada pela remodelagem realizada; a redução de custos operacionais pela eliminação de papel e desocupação de espaços físicos; maior precisão, agilidade e transparência das informações e, sobretudo o atendimento à LAI pela normatização do acesso à informação, guarda e manuseio de documentos sob a tutela da SAPMB e de interesse público e social.

Palavras-chave: Gestão documental. *Business Process Management* (BPM). Gerenciamento de processos de negócios. Gestão pública municipal. Lei de Acesso à Informação (LAI).

ABSTRACT

The way of managing business and organizations is constantly changing and is driven by the strength of competitiveness, by new management models, by the emergence of new information technologies, by changes in society as a whole, among other aspects. The search for effective solutions to respond to this scenario has led companies to promote changes in their organizational structures, moving from an architecture of functional grouping of activities, to an architecture of customer service and other stakeholders. In this context, the present study starts from the difficulty that municipal public organizations face to promote changes and, in particular, to implement public policies of document management capable of effectively enabling the access of civil servants and citizens to information, as well as achieving efficiency in their management. In this perspective, the Secretariat of Administration of the Municipality of Bauru (SAPMB) initiated, in 2017, a project to modernize the document management of the municipality responsible for the production, handling, storage, archiving and availability of documents in compliance with the demands of the Access Law Information (LAI) of the federal government. The objective of the study was to present and describe the implementation of Business Process Management (BPM) in the migration of physical to digital processes, which is one of the dimensions that integrate this management. The implementation took place by applying the unified BPM cycle. The study is of a qualitative nature and adopted action research as a methodological support to execute the applicability. Although the implementation is in a conclusive phase, it was possible to identify the first advantages perceived by the migration of 17 of the 60 processes that are part of the document management modernization project. Among them, we highlight the simplification of processes made possible by the remodeling carried out; the reduction of operating costs by eliminating paper and vacating physical spaces; greater accuracy, agility and transparency of the information and, above all, the compliance with the LAI by standardizing access to information, storage and handling of documents under the tutelage of SAPMB and of public and social interest.

Key-words: *Document management. Business Process Management (BPM). Business process management. Municipal public management. Law on Access to Information (LAI).*

Lista de Figuras

Figura 1 – Esquema geral de funcionamento de processos nas organizações.....	31
Figura 2 – Hierarquia de processos.	33
Figura 3 – Modelo de estruturas funcionais e por processo.	35
Figura 4 – Modelo organizacional de gestão por processos.....	40
Figura 5 – Ciclo de BPM Unificado.	58
Figura 6 – Curva de maturidade em processos.....	60
Figura 7 – Níveis de maturidade de acordo com o CMMI.....	62
Figura 8 – Exemplo de diagrama, mapa e modelo.	64
Figura 9 – Etapas do roteiro da pesquisa-ação adotado.....	92
Figura 10 – Estrutura organizacional da SAPMB.	104
Figura 11 – Modelagem do processo (as is) da ajuda de custo estudante.	114
Figura 12 – Modelagem do processo (to be) da análise de endereço para fins de admissão.	115
Figura 13 – Sistema de Documentos utilizado pela SAPMB para os processos digitais.	117

Lista de Quadros

Quadro 1 – Classificação dos documentos na gestão documental e suas características.	26
Quadro 2 – Órgãos de referência sobre gestão documental na administração pública.	28
Quadro 3 – Conceitos e definições de processo.	29
Quadro 4 – Principais características administrativas na gestão por processos.	36
Quadro 5 – Princípios referenciais para a aplicação do BPM.	46
Quadro 6 – Abordagens de aplicação de BPM.	48
Quadro 7 – Abordagens das práticas de BPM.	48
Quadro 8 – Elementos que representam os fatores críticos para o sucesso do BPM.	50
Quadro 9 – Modelos de ciclo de vida de BPM.	54
Quadro 10 – Ciclo de BPM unificado.	55
Quadro 11 – Modelos de maturidade em BPM.	61
Quadro 12 – Níveis de maturidade em BPM.	61
Quadro 13 – Notações de modelagem de processos.	65
Quadro 14 – Referência de arquitetura para ferramentas de TIC aplicáveis ao BPM.	67
Quadro 15 – Trabalhos sobre BPM identificados em bases nacionais.	81
Quadro 16 – Trabalhos sobre BPM identificados em bases internacionais.	86
Quadro 17 – Enquadramento metodológico do estudo.	93
Quadro 18 – Cursos e eventos que integraram a capacitação em gestão documental.	96
Quadro 19 – Quantidade de documentos acumulados na SAPMB até o ano de 2013.	99
Quadro 20 – Relação entre fases do ciclo de BPM unificado e etapas da pesquisa-ação.	106
Quadro 21 – Evolução da migração dos processos na SAPMB no período 2017-2020.	111
Quadro 22 – Solicitações efetivadas para o suporte digital.	112

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABPMB – Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios
ANSI – *American National Standards Institute*
BAM – *Business Activity Monitoring*
BI – *Business Intelligence*
BPEL – *Business Process Execution Language*
BPM – *Business Process Management*
BPMG – Modelo Conceitual para Governança em BPM
BPMN – *Business Process Model and Notation*
BSC – *Balanced Scorecard*
CAM – Centro de Assistência aos Municípios
CEP – Controle Estatístico do Processo
CGU – Controladoria Geral da União
CMM – Modelo de Maturidade em Capacitação
CMMI – Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade
CONARQ – Conselho Nacional de Arquivos
CRM – *Customer Relationship Management*
CSA – Comissão Setorial de Avaliação
DSR – *Design Science Research*
EAI – *Enterprise Application Integration*
ECM – *Enterprise Content Management*
EPC – *Event-driven Process Chain*
ERP – *Enterprise Resource Planning*
FC – Fatores Críticos
GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos
ICI – Instituto Curitiba de Informática
IDEF – *Integrated Definition Language*
IES – Instituições de Ensino Superior
IFECTR – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
J2EE – *Java2 Platform Enterprise Edition*
LAI – Lei de Acesso à Informação
PCD – Plano de Classificação de Documentos

PDF – *Portable Document Format*

PGDIM – Programa de Gestão Documental Itinerante nos Municípios

PMB – Prefeitura Municipal de Bauru

RDF – *Resource Description Framework*

SAPMB – Secretaria Administração da Prefeitura Municipal de Bauru

SAESP – Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo

SD – Sistema de Documentos

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

SINAR – Sistema Nacional de Arquivo

SOA – *Service-Oriented Architecture*

SQL – *Structured Query Language*

TTD – Tabela de Temporalidade de Documentos

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TQM – *Total Quality Management*

TRF-4 – Tribunal Regional Federal da 4ª Região

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

UML – *Unified Modeling Language*

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

XML – *Extensible Markup Language*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Problemática e questão de pesquisa.....	18
1.3 Objetivo geral.....	20
1.3.1 Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificativa do estudo	20
1.5 Proposta da metodologia.....	22
1.6 Estrutura da dissertação	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO	24
2.1 Gestão documental na administração pública	24
2.2 Processos.....	29
2.2.1 Hierarquia na estrutura de processos.....	31
2.2.2 Tipos de processos	33
2.2.3 Gestão por processos	33
2.2.4 Organização orientada por processos.....	37
2.2.5 A implementação da gestão por processos	39
2.3. <i>Business Process Management</i> (BPM).....	42
2.3.1 Características	44
2.3.2 Benefícios.....	45
2.3.3 Aplicação do BPM	46
2.3.4 Fatores críticos para a aplicação do BPM.....	50
2.3.5 Ciclo de vida de BPM	52
2.3.5.1 Ciclo de BPM unificado	55
2.3.6 Maturidade aplicada ao BPM	58
2.3.7 Modelagem de processos de negócios	62

2.3.8 Tecnologia da informação e comunicação aplicada ao BPM	65
3 REVISÃO DA PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA	68
3.1 Procedimentos adotados	68
3.2 Apresentação dos trabalhos com aplicação do BPM no setor público nacional.....	69
3.3 Apresentação dos trabalhos com aplicação do BPM no setor público internacional.	82
3.4 Comentários gerais sobre a revisão bibliográfica.....	87
4 METODOLOGIA DO ESTUDO	89
4.1 Classificação da pesquisa	89
4.1.1 Tipo da pesquisa quanto aos procedimentos operacionais	89
4.2 Procedimentos metodológicos da pesquisa-ação.....	91
4.2.1 Instrumentos de coleta de dados e sujeitos.....	92
5 O PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL.....	94
5.1 A gestão documental na Prefeitura Municipal de Bauru	94
5.1.1 Projeto de gestão documental e criação do arquivo público municipal	95
5.2 Projeto de modernização da gestão documental da SAPMB	98
5.2.1 Organização dos arquivos.....	98
5.2.2 Digitalização do acervo arquivístico	101
5.3 A Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Bauru	103
6 APLICAÇÃO DO BPM NA SAPMB	105
6.1 Identificação do problema	105
6.2 Reconhecimento, fatos sobre o problema e pesquisa na literatura	106
6.3 Planejamento de atividades para solução do problema	107
6.4 Implementação.....	111
6.5 Monitoramento em termos de eficácia da solução do problema	119
6.6 Avaliação do efeito das ações	120
6.7 Aperfeiçoamento do plano e mudanças caso necessário	120
6.8 Saída, se os resultados forem satisfatórios	120

7 RESULTADOS DO ESTUDO.....	121
7.1 Benefícios aferidos até o momento	121
7.1.1 Melhorias globais.....	121
7.1.2 Maior desempenho	123
7.1.3 Satisfação dos colaboradores e público externo à SAPMB	124
7.1.4 Redução estimada de custos	125
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICE A – Organização dos arquivos	145
APÊNDICE B – Digitalização do acervo arquivístico.....	150
APÊNDICE C – Migração dos processos físicos para digitais	151

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta a contextualização do estudo, sua problemática e questão da pesquisa, bem como os objetivos, a justificativa, a metodologia utilizada em seu desenvolvimento e sua estrutura.

1.1 Contextualização

A gestão dos negócios e das organizações tem ocorrido de maneira muito veloz e, sujeita às mudanças em períodos de tempo cada vez mais curtos. Isto ocorre em função da instabilidade que permeia os mercados e da intensificação da busca de competitividade por parte das empresas. Neste cenário, convivem diferentes propostas de modelos de negócios, de gestão e de operações sustentados sobre novas tecnologias de informação e comunicação. Teixeira (2013, p. 29) sintetizou este cenário ao comentar que “as organizações têm mudado a forma como encaram o mercado, procurando soluções, para se tornarem mais eficientes e, conseqüentemente, mais competitivas”.

A busca por soluções eficazes tem levado as empresas a promover mudanças em suas estruturas organizacionais, saindo de uma arquitetura de agrupamento funcional de atividades a serem executadas, para uma arquitetura de atendimento do cliente e de outros *stakeholders*. Nesse contexto, segundo De Sord (2012 apud BRANDI, 2013, p. 26), “ocorreu a alteração do foco administrativo, do fluxo do trabalho de áreas funcionais para processos de negócios da organização”. Esta realidade, segundo o autor, também se aplica para a gestão pública em todas as suas estruturas e níveis.

Esta realidade pressiona as organizações para desenvolver produtos e serviços em menor tempo; alcançar elevados níveis de qualidade; operar com menores custos e adotar práticas de gestão mais eficazes, com alinhamento e integração, amplo envolvimento e maior flexibilidade. Assim, as organizações almejam maior produtividade e ganhos competitivos mais duradouros (BRANDI, 2013; DE SORDI, 2012; GONÇALVES, 2000a; TEIXEIRA, 2013).

Gonçalves (2000a) considera que, salvaguardadas as peculiaridades, as mudanças do cenário global que circunscrevem as empresas também recaem sobre as organizações públicas na medida em que necessitam inovar seus processos de gestão, gerir com mais eficácia os seus orçamentos e elevar o padrão dos serviços prestados à sociedade. Esta perspectiva requer modernização e agilidade de seus processos para que possam se adaptar às constantes mudanças geradas pela sua relação com o ambiente externo.

Molardi (2017, p. 13) considera que no futuro se destacarão “as organizações que possuem a capacidade de potencializar seus resultados através da exploração das possibilidades geradas pelo desenvolvimento de processos eficientes e voltados para geração de valor ao cliente final, seja ele quem for”.

Num contexto de elevada demanda por competitividade organizacional e, particularmente no Brasil, a gestão pública ainda se mostra carente de mecanismos gerenciais inovadores que possam garantir o atendimento eficaz das necessidades da população em tempo real e dentro de padrões de qualidade crescentes. Eliminar a burocracia, implantar sistemas de comunicação e informação confiáveis, transparentes, seguros, sistematicamente estruturados e disponibilizados para os diferentes órgãos da estrutura administrativa da gestão pública, bem como garantir o acesso à informação, são aspectos que a gestão pública deverá atingir (BERNARDES; DELATORRE, 2008).

Consequentemente, a gestão pública municipal enfrenta muitas dificuldades para dar cabo aos desafios lançados para as organizações públicas, conforme consideram Bernardes e Delatorre (2008), Leite e Rezende (2007), Pfeiffer (2000), Rezende (2005), os quais destacam a necessidade de melhorar a gestão da informação em tempo ágil e alinhada à estratégia do gestor público, integrando-a, por fim, à perspectiva dos munícipes e a processos controlados e eficazes.

Na perspectiva de contribuir para alavancar a eficácia na gestão pública municipal, o presente estudo abordará a gestão documental municipal que, por sua vez, responde pelo acesso à informação na administração pública – aspecto garantido constitucionalmente pela Lei Federal nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, e acelerada pela Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, também conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). Esta lei normatiza o acesso à informação e responsabiliza os órgãos públicos pela guarda e manuseio dos documentos de interesse público e social (BRASIL, 1991, 2011).

A legislação brasileira sobre arquivos e documentos públicos, no parágrafo 2º do Artigo 216 da Constituição Federal atribui ao poder público o dever e a responsabilidade perante a gestão da documentação governamental e as ações para disponibilizar consultas a quem dela necessitar por parte da população e demais órgãos (BRASIL, 1988).

A gestão documental, segundo a Lei Federal nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, em seu artigo 3º diz respeito ao conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes a documentos públicos, incluindo sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento, visando a sua eliminação ou guarda e proteção em todas as suas fases. Esta gestão compreende

três dimensões relacionadas à produção, manuseio, guarda, arquivo e disponibilidade de documentos, quais sejam: organização dos arquivos, digitalização do acervo arquivístico e a migração de processos físicos para digitais (BRASIL, 1991). A organização dos arquivos se dá em conformidade com a legislação vigente e normas do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), através da criação de Planos de Classificação de Documentos e elaboração e aplicação de Tabelas de Temporalidade, e outros itens (CONARQ, 2020). A digitalização do acervo arquivístico é a fase de conferir a guarda permanente com objetivos de preservação de documentos e facilitação do acesso às informações (CONARQ, 2020). A migração dos processos físicos para digitais representa uma grande ruptura na forma de se trabalhar e, principalmente, na forma de desenhar, estruturar e desenvolver processos de trabalho porque não se trata de apenas migrar os processos existentes, mas, sobretudo de reinventá-los e reestruturá-los a partir da ampla utilização das tecnologias digitais. Processos digitais são dinâmicos e flexíveis e propiciam mudanças gerais na organização (BPM CBOK, 2013; BRASIL, 1991; DE SORDI, 2012).

Diante de tal perspectiva, os projetos que visam consolidar a gestão documental nas organizações públicas devem pautar sobre novos métodos de gestão, que garantem não apenas o cumprimento de exigências legais, mas também ganhos de valor agregado da própria gestão e também gerar acessibilidade facilitada e confiável para os usuários. Tais projetos devem atender a gestão de arquivos e documentos, uma vez que a informação disponível ao público é, muitas vezes, a ponta de um processo, com implicações de natureza tecnológica, social, econômica, que reúne operações de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos (BELLOTTO, 2006; BERNARDES; DELATORRE, 2008; BRASIL, 2013).

Segundo apontamentos apurados na literatura sobre gerenciamento de processos de negócios – *Business Process Management* (BPM), pode-se observar que esta abordagem tem sido um valioso recurso empregado pelas organizações com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais através da melhoria em processos e inovação (SCHMIEDEL; VOM BROCKE; RECKER, 2014) e, criação e agregação de valor nos processos (TEGNER et al., 2016; ENSSLIN et al., 2017). Logo, o BPM visa à articulação e integração de “metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos que muitas vezes são aplicados de maneira isolada e fragmentada”. (BPM CBOK, 2013, p. 33).

Nesta linha Rego Júnior (2017) considera que o gerenciamento de processos rompe com o paradigma tradicional das estruturas organizacionais, em que a gestão é limitada aos

departamentos com atuações que impedem o trabalho em conjunto. Para o autor (2017, p. 17), o BPM facilita “a visão sistêmica na organização possibilitando o cruzamento de informações entre os departamentos e/ou os diferentes níveis hierárquicos. Nesse contexto, a administração estratégica quebra o paradigma da gestão funcional”.

A questão da migração de processos que integram a gestão documental da Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Bauru (SAPMB) será problematizada no âmbito da implementação do gerenciamento de processos de negócios, conforme segue.

1.2 Problemática e questão de pesquisa

A problemática que emerge neste estudo diz respeito à dificuldade que as organizações públicas municipais enfrentam para implantar políticas públicas de gestão documental, que, para Oliveira (2007, p. 33), “é condição indispensável para que as administrações municipais possam assegurar o acesso à informação [...], bem como agregar qualidade aos seus serviços, de maneira a atender às crescentes demandas das sociedades modernas”.

A gestão documental, praticada pela maioria dos municípios brasileiros, carece de modernização em seus aspectos elementares, tais como a existência de um plano de classificação de documentos, tabela de temporalidade e sistemas de informação baseados em processos ágeis (SÃO PAULO, 2010).

Segundo a cartilha da Controladoria Geral da União (CGU) (BRASIL, 2011a), os obstáculos na gestão documental são de natureza técnica, tecnológica e administrativa e incluem também aspectos financeiros e humanos.

Na perspectiva de uma retórica modernizante já bastante desgastada, os documentos públicos municipais e sua acessibilidade, de forma geral, são sempre associados ao atraso, à lentidão de seu manuseio, à burocracia e formalidades inúteis, na mesma medida em que se promove a mistificação das tecnologias da informação como solução instantânea para os grandes volumes de documentos acumulados nos depósitos físicos, sem tratamento técnico algum (SÃO PAULO, 2010).

De forma similar, a SAPMB, assim como em outros municípios brasileiros, de acordo com matéria publicada pela Folha (2014) e dados divulgados pela CGU (BRASIL, 2013, 2017, 2019), também enfrenta o desafio de modernizar a gestão documental do município e cumprir a Lei de Acesso à Informação.

A SAPMB responde pela administração de pessoal (processo seletivo, concurso, admissão, folha de pagamento, avaliação funcional, benefícios, segurança, medicina do

trabalho e escola de gestão pública); compras e licitações; almoxarifado e patrimônio. Emprega 130 servidores e contou em 2019 com um fluxo anual de 41.061 processos administrativos, de acordo com dados coletados junto à referida secretaria em maio de 2020.

Em janeiro de 2017, por iniciativa do Secretário Municipal da Administração de Bauru/SP (atualmente, Coordenador da Informática da Prefeitura Municipal de Bauru (PMB) e autor do presente estudo), a SAPMB deu início ao desenvolvimento de um projeto de modernização da sua gestão documental visando o atendimento das três dimensões que a integram, quais sejam: (a) organização dos arquivos; (b) digitalização do acervo arquivístico, e (c) migração dos processos físicos para digitais.

Dentre as ações já desenvolvidas para efetivar o referido projeto, o presente estudo se ocupou da terceira dimensão. Esta se refere a uma operação crítica para dar cabo ao desafio de modernização da gestão documental e ao pleno atendimento do acesso a LAI no âmbito da SAPMB. Logo, não se trata apenas de converter processos manuais para digitais, mas promover a remodelagem de todos os processos que integram a referida gestão, visando a sua otimização para a eficácia da gestão documental, bem como o alcance da sua integração com os demais sistemas de informação de outras secretarias da referida prefeitura. A perspectiva de integrar sistemas é apontada por De Sordi (2012) como um dos aspectos mais relevantes da migração pelo uso das tecnologias.

Para Baldam et al. (2014), não são novas as percepções de vantagens que a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) traz aos negócios. Normalmente, as tecnologias que apoiam o uso do BPM geram oportunidades que possuem objetivos de redução de custos, de tempo e outros.

Brandi (2013) enfatiza o alcance da migração pela horizontalização da estrutura organizacional, com diminuição dos níveis hierárquicos e redução da quantidade de informação a ser processada.

O presente estudo apresenta e descreve a aplicação do BPM para efetivar a migração dos processos que integram a gestão documental da SAPMB, de físicos para digitais, pela adoção do modelo de ciclo de BPM unificado (BALDAM et al., 2014). Nesta direção, propôs responder a seguinte questão de pesquisa: como correu a aplicação do *Business Process Management* na migração de processos físicos para digitais que integram a gestão documental da SAPMB?

1.3 Objetivo geral

Implementar o ciclo de BPM unificado à migração dos processos físicos para digitais integrantes da gestão documental da SAPMB.

1.3.1 Objetivos específicos

a) Promover a reestruturação e remodelagem dos processos físicos que integram a gestão documental da SAPMB de modo a prepará-los para operar em sistemas digitais;

b) Integrar todos os processos da gestão documental da SAPMB aos demais sistemas das outras secretarias do município, e

c) Otimizar a eficácia da gestão documental para assegurar a qualidade no acesso à informação, a assertividade dos serviços e atendimento às crescentes demandas dos servidores e munícipes.

1.4 Justificativa do estudo

Num âmbito maior, o estudo se justifica no contexto da necessidade de criar políticas públicas relacionadas à gestão documental, para prover o acesso à informação na administração pública. Esta perspectiva ganhou um caráter legal a partir da publicação da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como a Lei de Acesso à Informação. Tal contexto, por si, estabelece relações com a revolução digital que continua a transformar o panorama das organizações, das pessoas e das sociedades, pela demanda de novas formas de se conectar e gerenciar os negócios, empresas, instituições e organizações.

A aplicação do gerenciamento de processos de negócios é comum em empresas privadas, normalmente conduzidas por profissionais de consultoria organizacional e de informática. No setor público, também se identificam aplicações suportadas por essas empresas e, em menor quantidade, são frutos de estudos acadêmicos. Conforme mostrou a revisão bibliográfica do estudo, elas se constituem também em propostas para universidades e instituições públicas de diferentes atividades.

Porém, não se identificaram estudos acadêmicos voltados para a especificidade do presente estudo na medida em que ele focaliza a gestão documental de uma prefeitura, em particular, para a dimensão da migração dos processos físicos para digitais e, sendo desenvolvido em um mestrado profissional. Tais considerações justificam o desafio maior do estudo na medida em que se caracteriza pelo seu pioneirismo no contexto em que foi desenvolvido.

Diante do desafio da implementação de políticas públicas de gestão documental e acesso à informação, vislumbra-se que a aplicação do BPM, no âmbito de uma secretaria da administração pública, de uma prefeitura, venha contribuir para a quebra de práticas e crenças funcionalistas da gestão pública, preparando-a para um desempenho eficaz, por meio da otimização dos processos que integram a referida gestão.

De acordo com Biazzi (2007), a visão sistêmica que a gestão por processos propicia enfatiza a sequência de atividades que são realizadas cruzando departamentos e níveis hierárquicos até a saída dos serviços e/ou bens para atender clientes internos e externos.

O uso do gerenciamento de processos de negócios na modernização da gestão documental, na SAPMB, se justifica também em função de promover reestruturação e remodelagem dos processos que a integram de modo torna-los mais ágeis, controlados e com redução de custos.

Neste sentido, o estudo buscou atender uma necessidade real de uma prefeitura municipal que é viabilizar a modernização da gestão documental promovendo, de imediato, a eliminação de processos físicos, inclusive contribuindo com a organização dos arquivos e eliminação da necessidade de digitalização do acervo arquivístico.

Espera-se que a migração dos processos físicos para digitais, suportada na abordagem do BPM, contribua para a quebra da gestão tradicional funcional, tão típica da administração pública, e consolide a gestão por processos, conferindo ganhos de transparência, o acesso à informação conforme exige a LAI, dentre outros aspectos.

Vislumbra-se assim, com o passar do tempo, que esta experiência influencie superações de uma gestão departamental, isolada e fragmentada para uma gestão sistêmica compartilhada e com agregação de qualidade aos serviços prestados à sociedade e ao cidadão, e possa ser transferida para outras secretarias do município e também subsidiar outras prefeituras que necessitam desse aprendizado e experiência.

Finalmente, destaca-se que o desafio posto no presente estudo está no alcance de prover a gestão documental da SAPMB com processos digitais dinâmicos e flexíveis, capazes de contribuir para novas formas de se trabalhar, principalmente, na forma de desenhar, estruturar e desenvolver processos de trabalho. Não se trata de apenas migrar os processos existentes, mas, sobretudo, de reinventá-los e reestruturá-los a partir da ampla utilização das tecnologias digitais, tornando-os mais ágeis, mais eficientes e mais baratos.

1.5 Proposta da metodologia

O estudo é de natureza qualitativa dada a sua perspectiva exploratória e também descritiva (GIL, 2007), visando aplicabilidade em contexto real de trabalho. Ele será desenvolvido por meio da pesquisa-ação (Mc KAY; MARSHALL, 2001).

De acordo com Sampiere et al., (2013), a pesquisa qualitativa se justifica em função de recorrer às atuações, experiências e comportamentos dos participantes (indivíduos ou grupos de pessoas), a partir do que observam, vivenciam, objetivam e praticam em relação aos processos e procedimentos que configuram o projeto em ação.

Dado ao fato de a pretendida implementação não contar com um modelo rigidamente estabelecido, mas processual e empiricamente construído, justifica-se também a necessidade da prática indutiva por parte do pesquisador em interação com os demais envolvidos, sendo esta uma das características da pesquisa qualitativa (SAMPIERE et al., 2013).

Tripp (2005, p. 445-446) reconhece a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, sendo um termo genérico aplicável para qualquer processo que siga um ciclo no qual “se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela”.

No presente estudo adotou-se a abordagem da pesquisa-ação de McKay e Marshall (2001) e adaptado por Costa et al. (2014), que consiste num roteiro de ações desenvolvidas em 8 etapas e que mostra aderência com o ciclo de BPM adotado pelo estudo.

1.6 Estrutura da dissertação

O estudo está estruturado em oito seções, conforme apresentação que segue.

A primeira seção comenta em linhas gerais como as organizações públicas e privadas têm mudado a forma como encaram o mercado para se tornarem mais eficientes, ao mesmo tempo em que foi definido o problema e a questão da pesquisa, os objetivos, a justificativa, a metodologia utilizada no seu desenvolvimento e a estrutura da dissertação.

A segunda seção traz a fundamentação teórica do estudo abrangendo as seguintes abordagens: conceitos, órgãos e legislações relacionados à gestão documental na administração pública; conceito de processos, a hierarquia na estrutura de processos, os tipos de processos, a gestão por processos, a organização orientada por processos, implementação da gestão por processos. Por fim, levando em conta que o estudo da migração pretendida está apoiado no BPM, são apresentados os conceitos do *Business Process Management*, suas características, benefícios, aplicação do BPM, fatores críticos para a aplicação do BPM, ciclo de vida de BPM,

ciclo de BPM unificado, maturidade aplicado ao BPM, modelagem de processos de negócios e TIC aplicada ao BPM.

A terceira seção mostra o resultado da revisão da produção bibliográfica pela apresentação de estudos realizados sobre a aplicação do BPM no setor público brasileiro (em menor abrangência em nível internacional), pelo afunilamento para o nível da Administração Municipal.

A quarta seção detalha a metodologia aplicada para realização deste estudo, e apresenta todos os elementos utilizados para o alcance dos objetivos apresentados.

A quinta seção descreve o ambiente histórico que deu origem ao projeto de modernização da gestão documental e criação do arquivo público na Prefeitura Municipal de Bauru (PMB), os fatos que impulsionaram a migração dos processos físicos para digitais, e apresenta os trabalhos realizados nas dimensões organização dos arquivos e digitalização dos acervos arquivísticos.

A sexta seção apresenta a aplicação do ciclo de BPM unificado à migração dos processos físicos para digitais na SAPMB, por meio das etapas que integram o roteiro da pesquisa-ação adotado.

A sétima seção comenta os resultados globais obtidos pelo estudo até o presente momento, bem como levanta algumas considerações sobre dificuldades e limitações encontradas durante o desenvolvimento e aplicação do ciclo de BPM unificado.

A oitava seção dialoga sobre alguns aspectos de natureza prática e acadêmica no sentido de expor o aprendizado obtido com o seu desenvolvimento, bem como propiciar reflexões que possam contribuir para subsidiar o desenvolvimento de outras propostas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO

Esta seção traz a fundamentação teórica. A subseção 2.1 apresenta a gestão documental na administração pública através de sua definição, estruturação, organicidade legal, objetivos e finalidades. A subseção 2.2 apresenta os processos pela vertente dos conceitos de processos, a hierarquia na estrutura de processos, os tipos de processos, a gestão por processos, a organização orientada por processos, a implementação da gestão por processos. Na subseção 2.3 são apresentados os conceitos do *Business Process Management*, suas características, benefícios, aplicação do BPM, fatores críticos para a aplicação do BPM, ciclo de vida de BPM, ciclo de BPM unificado, maturidade aplicado ao BPM, modelagem de processos de negócios e TIC aplicada ao BPM.

2.1 Gestão documental na administração pública

A estrutura organizacional na administração pública está baseada, em sua maioria, na forma hierárquica, que não permite uma rápida resposta às mudanças exigidas pela sociedade. A natureza acumulativa dos documentos públicos e o seu valor informacional (probatório, legal, administrativo, histórico e cultural) impõem aos Estados modernos a necessidade de adotar medidas jurídicas específicas para o tratamento e o acesso aos documentos, como condição para a consolidação dos Estados democráticos (BERNARDES; DELATORRE, 2008; PAES, 2004).

Desde o surgimento dos Estados nacionais, a preservação do patrimônio documental passa a ser uma tarefa do Estado, principalmente por razões administrativas, o que significa que, além do papel que os arquivos desempenham na construção da memória e na interpretação da história, a conservação e disponibilização de provas jurídicas necessárias à consolidação e legitimação do novo Estado passa a ser a principal função dos arquivos públicos. Ainda hoje, a utilização dos documentos públicos pelo Estado ou pelo cidadão para fins probatórios permanece como função intrínseca dos arquivos, que integra a gestão documental na administração pública (BELLOTTO, 2006, 2014).

No entanto, o acesso aos documentos no poder público envolve uma série de elementos que se inter-relacionam e geram as condições para tal. Entre esses elementos destacam-se: a existência de um aparato legal, a responsabilização do Estado quanto à manutenção adequada dos seus registros documentais e a aplicação das técnicas decorrentes dos estudos teóricos e práticos da gestão documental (BERNARDES; DELATORRE, 2008).

Essa situação impõe um estudo sério por parte da administração pública e um posicionamento das autoridades competentes no sentido de possibilitar o fluxo natural da documentação e evitar a destruição de acervos documentais importantes, mediante programa consistente e claramente definido, e condições ambientais propícias à conservação dos testemunhos de sua própria ação e que dão fé (BERNARDES; DELATORRE, 2008; OLIVEIRA, 1984, 2007).

A Lei Federal n.º 8.159/1991, considerada um marco na legislação arquivística brasileira, ao regulamentar os princípios constitucionais de acesso aos conteúdos informacionais no âmbito governamental, tem como principal objetivo revitalizar os serviços de arquivos da administração pública, além de inseri-los nas políticas públicas de informação do País através da implantação de práticas de gestão documental na administração pública (BRASIL, 1991).

Para Bernardes e Delatorre (2008), Jardim (1999) e Paes (2004), a consolidação jurídica do acesso aos documentos muitas vezes possibilita ao cidadão apenas o acesso físico a um estoque informacional depositado em um espaço no subsolo de uma instituição pública, sem que seja garantido o acesso intelectual, a consulta propriamente dita, por falta de mecanismos e procedimentos de recuperação da informação. Nesta perspectiva, verifica-se que o acesso aos conteúdos informacionais de documentos transcende a existência e aplicação de políticas de arquivos, pois está associado ao contexto e aos valores ideológicos da administração pública. Sob esse aspecto, os autores assinalam que as possibilidades de aplicação dos instrumentos jurídicos são socialmente seletivas, atendendo as demandas de um círculo limitado de cidadãos familiarizados com a administração e seus procedimentos.

Destacam-se na prática arquivística das instituições públicas brasileiras dois fatores que dificultam o acesso aos documentos públicos: o primeiro, de ordem legal, diz respeito à restrição de acesso aos documentos de natureza sigilosa (BRASIL, 2011). O segundo fator é de ordem prática, e aponta para a falta de recursos humanos capacitados e a falta de programas de gestão documental nos organismos do poder público (BERNARDES e DELATORRE, 2008; JARDIM, 1999).

A distância entre a administração e a história no que concernem os documentos é, pois, apenas uma questão de tempo. Isto quer dizer que os arquivos administrativos guardam os documentos produzidos ou recebidos por cada uma das unidades governamentais durante o exercício de suas funções, e que vão sendo guardados orgânica e cumulativamente à medida que se cumprem as finalidades para as quais foram criados. Esses documentos são, na realidade,

os mesmos de que se valerão os historiadores, posteriormente, para colherem dados referentes ao passado, já no recinto dos arquivos permanentes (BELLOTTO, 2006).

Nesse cenário, a gestão documental compreende um conjunto de fases e atividades envolvendo um documento, e assegura o cumprimento das fases do documento, quais sejam: corrente, intermediária e permanente. Nesse sentido, segundo Bernardes e Delatorre (2008, p. 10), “a gestão documental garante o efetivo controle do documento desde sua produção até sua destinação final: eliminação ou guarda permanente e permite a localização dos documentos e acesso rápido às informações”.

A Lei Federal 8.159/1991 classifica os documentos públicos em: (a) correntes – aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas frequentes; (b) intermediários – aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente, e (c) permanentes – conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados. O quadro 1 apresenta a classificação dos documentos na gestão documental e suas características.

Quadro 1 – Classificação dos documentos na gestão documental e suas características.

Classificação	Lei Federal 8.159/1991	Característica
Correntes	Aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas frequentes.	Documentos vigentes e frequentemente usados.
Intermediários	Aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.	Final de vigência. Aguardam prazos de prescrição e precaução, raramente são consultados e aguardam a destinação final: eliminação ou guarda permanente.
Permanentes	Conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados.	Documentos que perderam a vigência administrativa, porém são providos de valor secundário ou histórico-cultural.

Fonte: Elaboração própria a partir de Bernardes e Delatorre (2008) e Brasil (1991).

O Arquivo Nacional (2005, p. 100), define gestão documental como um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento. Também chamado de administração de documentos.

O ordenamento jurídico brasileiro acerca do tema está consolidado, inicialmente através da Constituição Federal de 1988, que estabelece no artigo 216, § 2.º, que “cabem à

administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem” (BRASIL, 1988, p. 126).

A gestão documental, segundo a Lei Federal nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, em seu artigo 3º diz respeito ao conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à documentos públicos, incluindo sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento, visando a sua eliminação ou guarda e proteção em todas as suas fases. Esta gestão compreende três dimensões relacionadas à produção, manuseio, guarda, arquivo e disponibilidade de documentos, quais sejam: organização dos arquivos, digitalização do acervo arquivístico e a migração de processos físicos para digitais (BRASIL, 1991). A organização dos arquivos se dá em conformidade com a legislação vigente e normas do CONARQ, através da criação de Planos de Classificação de Documentos e elaboração e aplicação de Tabelas de Temporalidade, e outros itens (CONARQ, 2020). A digitalização do acervo arquivístico é a fase de conferir a guarda permanente com objetivos de preservação de documentos e facilitação do acesso às informações (CONARQ, 2020).

A migração dos processos físicos para digitais representa uma grande ruptura na forma de se trabalhar e, principalmente, na forma de desenhar, estruturar e desenvolver processos de trabalho porque não se trata de apenas migrar os processos existentes, mas sobretudo, de reinventá-los e reestruturá-los a partir da ampla utilização das tecnologias digitais, tornando-os mais ágeis e mais eficientes. Processos digitais são dinâmicos e flexíveis e propiciam mudanças gerais na organização (BPM CBOOK, 2013; BRASIL, 1991; DE SORDI, 2012).

Considerando, portanto, que a gestão pressupõe um efetivo controle do ciclo de vida dos documentos desde sua produção até serem eliminados ou recolhidos para guarda definitiva, percebe-se que uma política de gestão compreende todas as atividades inerentes às idades corrente e intermediária de arquivamento, bem como os procedimentos que regulam as transferências, recolhimentos para guarda permanente e eliminações de documentos.

Nesse contexto, Bernardes e Delatorre (2008, p. 9) destaca que a gestão documental representa um conjunto de atividades, que para o seu desenvolvimento, precisa da implantação de uma “metodologia participativa, pois envolve todos os agentes públicos envolvidos com a produção, recebimento, acumulação e uso de documentos”, e elenca os objetivos da gestão de documentos:

- assegurar o pleno exercício da cidadania;
- agilizar o acesso aos arquivos e às informações;

- promover a transparência das ações administrativas;
- garantir economia, eficiência e eficácia na administração pública ou privada;
- agilizar o processo decisório;
- incentivar o trabalho multidisciplinar e em equipe;
- controlar o fluxo de documentos e a organização dos arquivos;
- racionalizar a produção dos documentos;
- normalizar os procedimentos para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos, e
- preservar o patrimônio documental considerado de guarda permanente.

No setor público, observa-se certo padrão na formulação e implementação de políticas no campo da gestão documental. O desconhecimento da legislação que dispõe sobre a responsabilidade dos órgãos públicos com relação à gestão documental agrava a situação de descaso em relação aos documentos produzidos, recebidos e acumulados na esfera municipal (BERNARDES, DELATORRE, 2008). O quadro 2 apresenta alguns órgãos de referência sobre gestão documental na administração pública.

Quadro 2 – Órgãos de referência sobre gestão documental na administração pública.

Gestão documental na administração pública		
Arquivo Nacional	Criado em 1838, é o órgão central do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivos – SIGA, da administração pública federal, integrante da estrutura do Ministério da Justiça.	http://www.arquivonacional.gov.br/br/
Sistema Nacional de Arquivo (SINAR)	Criado em 1978, através do Decreto nº 82.308, com a finalidade de assegurar a preservação de documentos do Poder Público, tendo como órgão central o Arquivo Nacional.	http://conarq.arquivo nacional.gov.br/o-sinar.html
Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)	O CONARQ é um órgão colegiado, vinculado ao Arquivo Nacional do Ministério da Justiça e Segurança Pública que tem por finalidade definir a política nacional de arquivos públicos e privados, como órgão central de um Sistema Nacional de Arquivos, bem como exercer orientação normativa visando à gestão documental e à proteção especial aos documentos de arquivo.	http://conarq.arquivo nacional.gov.br/
Arquivo Público do Estado de São Paulo	O Arquivo Público do Estado de São Paulo é responsável pela formulação de políticas públicas de gestão documental para o Governo do Estado, e possui um rico acervo formado por mais de	http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/

	34.645 metros lineares de documentação sobre a história de São Paulo.	
Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo (SAESP)	Instituído em 19 de outubro de 1984, por meio do Decreto nº 22.789, o Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo - SAESP representa o conjunto de arquivos e protocolos dos órgãos e entidades da Administração Estadual.	http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/gestao/sistema
Centro de Assistência aos municípios do Estado de São Paulo (CAM)	Tem como objetivo orientar as administrações municipais através de visitas técnicas, reuniões, mensagens eletrônicas e contato telefônico, e atua como parceiro do Ministério Público Estadual na proteção do acervo documental público do Estado de São Paulo.	http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/gestao/municipios

Fonte: Elaboração própria.

2.2 Processos

Muitas são as definições de processo, conforme se pode observar no quadro 3. Em termos abrangentes, processo “é tudo aquilo que transforma uma situação, um produto, um dado, manipulando ou adicionando insumos que vão gerar resultados” (ALVES FILHO, 2011, p. 14). Nas definições estão sempre presentes termos como grupo, coleção ou conjunto de atividades, de tarefas e ações promovidas pelas organizações a partir de um alinhamento dinâmico, sequencial e lógico.

Diante disso, o quadro 3 apresenta conceitos e definições do termo processo na visão de vários autores.

Quadro 3 – Conceitos e definições de processo.

Autor	Definição / conceito
Harrington (1991)	Qualquer atividade ou conjunto de atividades que formam um <i>input</i> , adiciona-lhe valor e ele fornece um <i>output</i> a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.
Hammer e Champy (1994)	Grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.
Garvin (1998)	Coleção de tarefas e atividades, que somente unidas, transformam <i>inputs</i> em <i>outputs</i> .
Gonçalves (2000a, 2000b)	Fundamental para alcance dos objetivos de uma organização. Qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que ao serem adicionado valor, gera um resultado, são considerados processos. Muitos processos das organizações são repetitivos e envolvem um grande número de participantes.
Davenport (2005)	O conjunto de ações desenvolvidas para realizar um objetivo particular para um determinado cliente, interno ou externo.

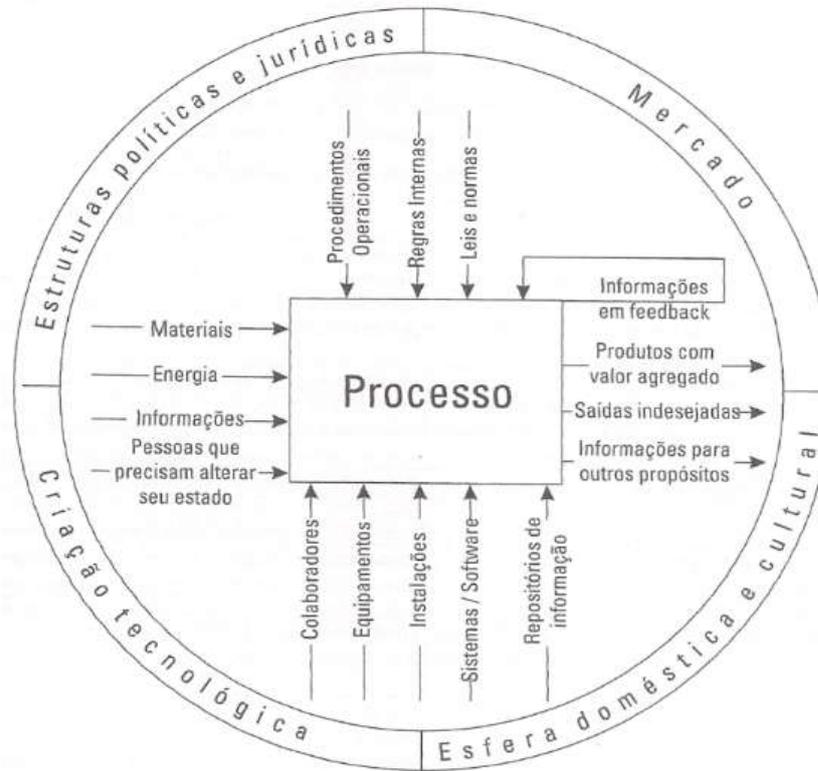
Paim et al. (2009)	Uma estruturação-coordenação lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais resultados para a organização, podendo estar em diferentes níveis de entendimento ou detalhamento. Estão intrinsecamente relacionados ao desenvolvimento e desenrolar de fluxos de objetos na organização, seja estes objetos materiais, informações, capital, conhecimento ou ideias.
Trkman (2010)	Conjunto completo, dinamicamente coordenado de atividades ou tarefas relacionáveis que devem ser executadas para entregar valor aos clientes ou cumprir outros objetivos estratégicos.
Alves Filho (2011)	Processo é tudo aquilo que transforma uma situação, um produto, um dado, manipulando ou adicionando insumos que vão gerar resultados.
Balaban et al. (2011)	Sequência de atividades pelas quais se traduz objetivos em resultados, gerando produtos ou serviços para clientes internos ou externos.
BPM CBOOK (2013)	Conjunto de atividades executadas para o alcance de um ou mais resultados. Essas atividades se inter-relacionam e são balizadas por um conjunto de regras, com o intuito de fornecer uma sequência ou fluxo, visando à solução de um problema específico.
Baldam et al. (2014)	É uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados com as estratégias de uma organização.

Fonte: Elaboração própria a partir de Molardi (2017, p. 19).

Para Baldam et al. (2014, p. 3), diversas são as finalidades e perspectivas de um processo, no entanto, todas convergem para o entendimento de que o propósito de qualquer processo “é transformar uma entrada qualquer (energia, informação, materiais ou clientes) em uma ou mais saídas, com maior valor econômico ou social”.

A partir das definições apresentadas no quadro 3, pode-se expressar em síntese, que processo é um conjunto de atividades, formado por entradas (*input*) e saídas (*output*), desenvolvido de forma lógica e sequencial, com o objetivo de alcançar resultados, gerando produtos ou serviços para clientes internos e externos, alinhado com a estratégia da organização. O entendimento desta dinâmica pode ser ilustrado pela figura 1 apresentada por Baldam et al. (2014).

Figura 1 – Esquema geral de funcionamento de processos nas organizações.



Fonte: Baldam et al. (2014, p. 7).

Na figura 1 observam-se as diferentes relações sistematicamente estabelecidas com diferentes aspectos com os quais estabelece relações, tais como: mercado, estruturas, recursos internos e externos, dentre outros. Ela pode também ser associada à visão de Brandi (2013, p. 21) sobre processos ao afirmar que eles habilitam o negócio e “a questão é, se pretende ou não gerenciá-los de maneira sistemática. No passado, estabelecer critérios para a qualidade do produto era o suficiente”.

Brandi (2013) afirma que a transformação de processo visa estabelecer e melhorar os processos de ponta a ponta para a operacionalização da organização e entrega de valor aos clientes e às partes interessadas. A transformação do negócio para ser focada em processo requer o estabelecimento do pensamento sobre a gestão do processo para garantir que a transformação do negócio seja implementada com sucesso e com sustentabilidade. É necessário fazer tanto a transformação dos processos quanto a transformação do negócio.

2.2.1 Hierarquia na estrutura de processos

Identificar uma hierarquia na estrutura de processos é fundamental para classificar os processos de acordo com a abrangência dentro da organização. O processo de identificação da

estrutura pode ser iniciado através de uma visão ampla, que vai afunilando de acordo com a especificidade das ações do processo até a visualização completa da hierarquia processual. Dessa forma é possível identificar os processos essenciais e analisar de forma sistêmica a organização (DE SORDI, 2012; HARRINGTON, 1993; PAIM et al., 2009).

Para Harrington (1993), os processos podem ser estruturados em macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa.

De Sordi (2012) definiu hierarquicamente o grau de importância e o detalhamento de cada ação através de cinco níveis:

- **Macroprocesso** – Envolve mais de uma função organizacional em que o impacto é maior do que nos demais níveis da hierarquia processual, influenciando a organização como um todo;
- **Processo** – Soma de ações interligadas de maneira lógica e sequencial que transformam entradas (inputs) em saídas (outputs), através de recursos da organização, com a intenção de cumprir um objetivo específico;
- **Subprocesso** – Conjunto de atividades e tarefas distintas e interligadas, que executam uma parte específica de um processo;
- **Atividade** – São operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico;
- **Tarefa** – nível mais detalhado da atividade, é executado por pessoas ou pequenas equipes, e envolvem uma parte muito específica de um processo.

Esta hierarquização contribui para a identificação das etapas de um processo, logo é importante para a definição de metas individuais que ajudarão no alcance do objetivo global da organização. Desse modo, Paim et al. (2009 apud MOLARDI, 2017, p. 22) fazem associações com a estratégia corporativa uma vez que, estando esta definida, deve-se “convertê-la em objetivos específicos para processos, subprocessos, tarefas e atividades, atribuindo responsabilidades para cada uma dessas etapas, estabelecendo metas e indicadores de desempenho”. A visão de interligar a estratégia à hierarquia dos processos reforça a característica sistemática da gestão por processos já comentada em Brandi (2013). A figura 2 ilustra a hierarquização de processos.

Figura 2 – Hierarquia de processos.



Fonte: Elaboração própria.

2.2.2 Tipos de processos

Para efeito de melhor entendimento, os processos de uma organização podem ser agrupados em 3 (três) categorias básicas, de acordo com Gonçalves (2000a):

- **Processo de negócio** – são àqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
- **Processo organizacional** – são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócios;
- **Processos gerenciais** – são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

O foco dos processos de negócios é o cliente externo à organização, estruturando as atividades para que o processo comece com clareza e conhecimento das necessidades desse cliente, sendo concluído com o atendimento de suas expectativas (GONÇALVES, 2000b).

2.2.3 Gestão por processos

Em linhas gerais, a gestão por (ou de, ou baseada em) processos é a interação entre as várias atividades que são realizadas nas empresas, pelos diversos departamentos. Isso ocorre porque hoje as atividades em uma empresa raramente são realizadas por uma única área ou um

único grupo de pessoas. Pelo contrário, há o envolvimento de vários setores em atividades específicas e processos operacionais, bem como a formação de equipes determinadas (GONÇALVES, 2000a; PAIM et al., 2009).

Quanto ao termo “processos operacionais”, entenda-se como processos de rotina (repetitivos) desempenhados por uma organização no dia a dia. Diferencia-se dos ‘processos de decisão estratégica’, que são desempenhados pela alta direção. É justamente desses processos que a gestão por processo se ocupa, com o objetivo de rever, melhorar e padronizar as operações; visando garantir a participação efetiva dos envolvidos (independentemente do nível hierárquico) e promover o comprometimento com a qualidade que a gestão de processos deve ser adotada em sua empresa (DE SORD, 2012).

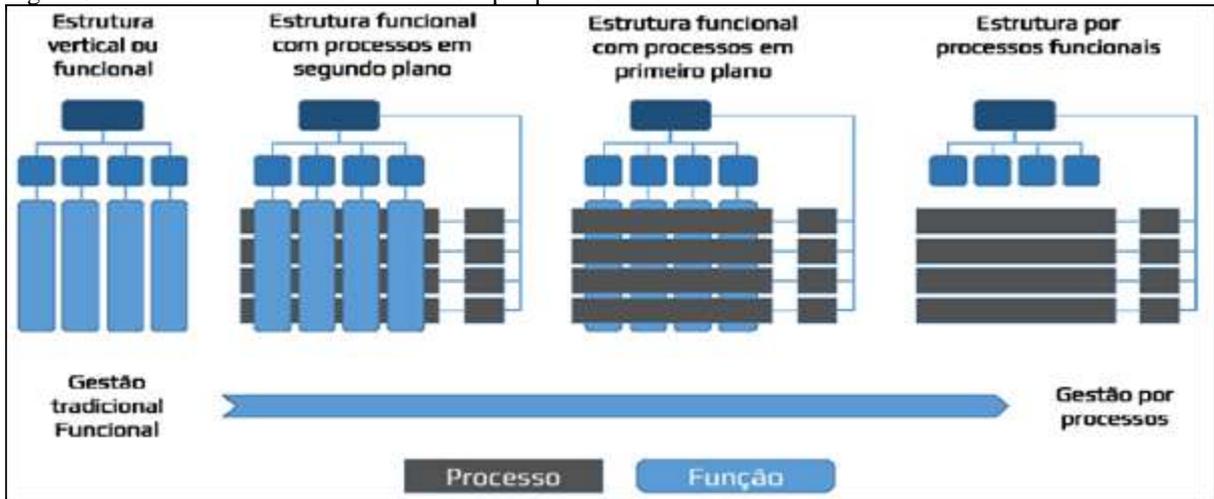
Historicamente, o termo gestão por processos começou a ser utilizado no final dos anos 90, com maior destaque após a efetivação da norma ISO 9000, que representa um conjunto de normas e padronizações de gestão da qualidade, onde o foco é o processo e não o produto. Com a edição dessa norma, a necessidade de gerenciamento e melhoria contínua dos processos organizacionais teve maior difusão e aplicação (ALVARENGA et al., 2013; PAIM et al., 2009).

Os processos organizacionais não só podem resultar em eficiência, mas também podem contribuir para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, garantindo o futuro das organizações (GONÇALVES, 2000a).

Para Paim et al. (2009), as organizações do século XXI funcionam por meio de seus processos organizacionais, que se constituem nos responsáveis pela entrega de serviços e produtos aos seus clientes internos e externos. Afirmam os autores que os processos organizacionais representam a organização em movimento, estruturada para a ação, geração e entrega de valor.

A figura 3 apresenta quatro configurações possíveis dos processos e estruturas funcionais: (a) predomínio absoluto da estrutura funcional vertical em que os processos sequer figuram; (b) os processos aparecem em segundo plano; (c) os processos convivem com a estrutura funcional verticalizada, mas são protagonistas, e (d) gestão completamente orientada por processos.

Figura 3 – Modelo de estruturas funcionais e por processo.



Fonte: Adaptado de Paim et al. (2009 apud ANDRADE, 2017, p. 46).

A evolução das organizações, conforme Paim et al. (2009 apud MOLARDI, 2017, p. 18), “deixando de ser orientadas por operações e passando a ser orientadas por processos, teve seu começo na Toyota, com o fim da separação entre planejamento e execução do trabalho e da ideia de personificação das atividades”, acrescenta-se a adoção de novos conceitos, como foco no cliente, visão ampla dos processos, integração com informática e revisão dos perfis de competência.

Cientes mais exigentes, aumento da concorrência e necessidade de sobrevivência empresarial têm levado as organizações a desenvolverem sua gestão orientada por processos e o conseqüente redesenho de suas tarefas e fluxos para esse novo formato de gestão (MOLARDI, 2017).

Conforme comenta Teixeira (2013, p. 29), “nas últimas décadas, as organizações têm mudado a forma como encaram o mercado, procurando soluções para se tornarem mais eficientes e, conseqüentemente, mais competitivas”. Nesta linha, a busca por soluções eficazes fez com que as empresas revessem as suas estruturas organizacionais, “passando a arquitetá-las não mais a partir de agrupamentos de atividades a serem executadas, mas sob o ponto de vista do cliente”. Ocorreu a alteração do foco administrativo, do fluxo do trabalho de áreas funcionais para processos de negócios da organização (DE SORD, 2012 apud BRANDI, 2013, p. 26). O quadro 4 apresenta o comportamento de algumas características administrativas na perspectiva da gestão por processos.

Quadro 4 – Principais características administrativas na gestão por processos.

Característica analisada	Gestão por processos
Alocação de pessoas	Equipes de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades.
Autonomia funcional	Fortalece a individualidade, dando autoridade para tomada de decisão.
Avaliação de desempenho	Centrada em resultados do processo de negócio.
Cadeia de comando	Fundamentadas na negociação e colaboração.
Capacitação dos indivíduos	Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida.
Escala de valores da organização	Comunicação e transparência gerando clima de colaboração mútua.
Estrutura organizacional	Fundamentada em equipes de processos/horizontal.
Medidas de desempenho	Visão integrada do processo com agregação constante de valor.
Natureza do trabalho	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo-adaptativo.
Organização do trabalho	Por meio de processos multifuncionais/mais sistêmico.
Relacionamento externo	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias.
Utilização de tecnologia	Integração e orquestração dos sistemas de informação.

Fonte: Adaptado de Brandi (2013, p. 26).

De acordo com De Sordi (2012), a gestão por processo tem relação com um conjunto de características da operação dos negócios da organização e possibilita agregar valor ao mesmo tempo que o promove. No entanto, para a sua efetivação é necessário cumprir algumas exigências, tais como:

- mapear e documentar todas as atividades principais;
- instituir foco nos clientes por intermédio de conexões horizontais entre as atividades-chave;
 - fazer uso de sistemas de informação e documentar procedimentos para assegurar disciplina, consistência e continuidade de resultados de qualidade;
 - servir-se da mensuração de atividades para avaliar desempenho de cada processo individualmente, estabelecendo objetivos e níveis de entrega que podem incorporar objetivos corporativos;

- aplicar o método de melhoria contínua para resolução de problemas e para geração de benefícios adicionais;
- utilizar melhores práticas para assegurar o alcance dos altos níveis de competitividade.

2.2.4 Organização orientada por processos

No início dos anos 90, nas organizações orientadas por processos, de acordo com Harrington (1991), os colaboradores assumem maior responsabilidade pelos resultados das suas atividades. Nessa abordagem, onde estão presentes o cliente, o produto e o fluxo de trabalho, alguns pontos se destacam:

- as atividades que criam valor para o cliente são visualizadas de forma sistêmica, independente das barreiras funcionais;
- desvenda para o colaborador a maneira como seu esforço se alinha com o processo;
- favorece o trabalho em equipe;
- mostra os relacionamentos internos e externos entre cliente e fornecedor, através dos quais são criados produtos e serviços.

No final da década de 90, Kaplan e Norton (1997) observaram que as organizações estruturam os seus processos de negócios de maneira interfuncional com ênfase na melhoria contínua de seus produtos/serviços e processos visando garantir o sucesso organizacional. Essa abordagem, segundo os autores, apresenta algumas vantagens das quais podem ser destacadas:

- entendimento sobre como a empresa funciona como um todo (ponta a ponta);
- entrega de valor para o cliente (foco do cliente);
- rápida adaptação às mudanças necessárias em seus processos de negócio;
- identificação dos processos de negócios que são cruciais para a organização.

Sendo assim, uma organização orientada por seus processos de negócios, necessita que alguns fatores estejam presentes. Dentre os vários fatores, três se destacam, conforme Kaplan e Norton (1997): foco no cliente, visão ponta a ponta sobre os processos de negócios e melhoria do desempenho.

O foco no cliente posiciona a orientação voltada para as suas reais necessidades, de modo a oferecer produtos e serviços que satisfaçam essas necessidades melhorando experiências com os mesmos.

Visão ponta a ponta sobre os processos de negócios valoriza o modelo horizontal baseado em processos numa visão do todo em detrimento da visão funcional e das fronteiras interdepartamentais. Nesta visão, ocorrem as equipes multifuncionais compostas por profissionais de diversas áreas de conhecimento, capacitados com autonomia pela execução do processo de ponta a ponta.

Melhoria do desempenho, com definição de “um dono” para cada processo com autoridade e responsabilidade no gerenciamento do desempenho do mesmo. Ocorre também a definição de indicadores de maneira a permitir que o desempenho dos processos possa ser medido, avaliado e aprimorado.

Nos anos 2000, a organização por processos foi conceituada segundo o BPM CBOOK (2013, p. 295), como aquela “estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócios”.

Nesta linha, a organização orientada por processos tem como premissa a compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos, do mesmo modo que a medição e análise do desempenho servem de base para a tomada de decisões e execução de ações, levando-se em consideração as informações disponíveis e os riscos identificados (FNQ, 2008 apud BRANDI, 2013, p. 30).

Para Silva (2010, p. 95), “na organização por processo é fundamental levar em consideração que os processos de níveis, estratégico, tático e operacional não possuem cargos, sendo substituídos por posições”. Dessa maneira, um mesmo indivíduo pode ocupar diversas posições em níveis distintos, condicionado aos seus conhecimentos tácitos ou explícitos, ou seja, um colaborador com habilidade e conhecimento multidisciplinar poderá participar de diversos momentos da organização, em processos de níveis: estratégico, tático e operacional.

Desse modo, de acordo com Jeston e Nelis (2008, p. 90), em uma organização orientada por processos, a gestão pode ser compreendida como “um conjunto de processos de negócios nos quais a ênfase primária é colocada na maximização da eficiência nos processos e não na maximização da eficiência departamental ou das unidades funcionais”. Departamentos e divisões, são vistos apenas como locais para apoiar os processos de negócios, devendo ser minimizados na medida do possível.

A gestão por processos altera a visão vertical das organizações para uma horizontal. As atividades integradas e o engajamento das equipes passaram a ser essenciais para alcançar os resultados (BALDAM et al., 2014).

Alterar uma organização funcional com visão vertical para uma visão horizontal baseada em processos de negócios não é tarefa simples. A gestão por processos de negócios só resulta em eficácia quando a atenção é despendida às pessoas, aos processos e aos sistemas da organização. Quando o foco da organização é a gestão por processos para melhorar o desempenho organizacional, as pessoas deixam de trabalhar como indivíduos e passam a ser membros de equipes (ARMISTEAD, 1996 apud REGO JÚNIOR, 2017, p. 35).

2.2.5 A implementação da gestão por processos

Para Rodrigues (2015), a maioria das organizações públicas ou privadas estabelecem seu modelo de gestão baseado em funções e não em processo, dificultando, portanto, a eficiência do serviço ofertado ao cidadão.

A implementação da gestão por processos nas organizações, segundo Agostinho (2009), passa pela gestão funcional, com as seguintes abordagens:

- novos modelos de organização são introduzidos com a utilização de sistemas de informação, como gestão por processos e integração de atividades;
- o nível estratégico da organização deve atuar para que ocorra a conciliação dos dois modelos de organização – gestão funcional e gestão por processos;
- a associação dos dois modelos só será possível se for implementada por decisão e orientação do nível estratégico da organização;
- será necessário ajustar a cultura da organização para aceitar as alterações processuais e do trabalho que vêm junto com este novo modelo de gestão.

De acordo com Jeston e Nelis (2008), para promover de forma integral a organização baseada na gestão funcional para uma gestão baseada em processos, é necessário manter o foco nos processos de negócios e a capacidade de operação, ainda que seja através de uma perspectiva funcional.

A figura 4 representa um modelo de gestão por processo construído por Jeston e Nelis (2008a, p. 89).

Figura 4 – Modelo organizacional de gestão por processos.



Fonte: Jeston e Nelis (2008, p. 104).

No modelo apresentado na figura 4, Jeston e Nelis (2008 apud BRANDI, 2013, p. 32-33) propõem um esquema com sete dimensões para transformar uma organização baseada totalmente em função para uma baseada em processos, a saber: (a) alinhamento estratégico; (b) processos de liderança; (c) governança do processo; (d) desempenho do processo; (e) capacitação de pessoas; (f) execução do processo e (g) tecnologia:

- **Alinhamento estratégico:** consiste em garantir que processos de negócios estejam alinhados com a estratégia e os objetivos da organização. Sem este alinhamento o processo de negócio acabará por desviar-se dos fatores chave e metas da organização. O alinhamento estratégico levará a uma vantagem competitiva para a organização;
- **Processos de liderança:** líderes dentro da organização são responsáveis por conduzir ao objetivo e inflamar a paixão por criar uma organização sustentável num mundo globalizado. A sustentabilidade é conseguida quando está alinhada com os aspectos financeiros, pessoais, com os processos de negócios e com a estratégia organizacional;
- **Governança do processo:** governança do processo é indiscutivelmente um dos mais importantes fatores para o sucesso na criação de uma organização com foco em processo. Sem um nível de comprometimento da liderança para o estabelecimento de uma estrutura de governança baseada em torno de processos de negócios será

extremamente difícil de conseguir êxito, exceto projetos isolados de melhoria de processos de negócios e atividades. Estes projetos solitários de melhoria de processos e atividades podem representar, de fato, um dos primeiros passos para uma organização por processo em estágio imaturo;

- **Desempenho do processo:** que é a medida do processo de negócio - é uma parte significativa da sustentabilidade da melhoria e da gestão de processos dentro de uma organização. Ao ligar o desempenho à responsabilização de processos de negócios, teremos uma poderosa capacidade de gerir o negócio, realmente, efetivamente e eficientemente de forma sustentável;
- **Capacitação das pessoas:** é a peça central através da qual uma organização baseada em processo é criada e sustentada;
- **Execução de projeto:** projetos são o principal veículo para implementação de mudanças estratégicas. Se a gerência sênior escolhe os projetos errados, o escopo errado ou realiza a implementação muito lentamente, a organização falha em atingir suas metas, e
- **Tecnologia:** a consolidação do conceito de gestão por processo resultou no desenvolvimento de tecnologias de suporte à gestão de processos tais como o fluxo de trabalho (*workflow*), trabalho colaborativo (*groupware*) e as aplicações de integração da empresa (*Enterprise Application Integration*). A modelagem das organizações e dos atores do negócio é de extrema importância para a integração intra e inter organizacional. Essas ferramentas têm funções de análise e de representação, que concretizam a verificação, a avaliação e a modificação dos processos e das estruturas organizacionais.

Dessa maneira, qualquer alteração do ambiente externo pode provocar mudanças de estratégia e de processos, considerando que a existência da organização está relacionada às suas estratégias e à dinâmica dos processos (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011 apud BRANDI, 2013, p. 33).

Baldam et al. (2007) identificaram na literatura algumas justificativas para o interesse das organizações em novas estratégias baseadas no BPM: (a) evolução das estruturas de mercado resultante da globalização – novos modelos de gestão e regras de negócio; (b) o BPM como controle da complexidade em grandes corporações e em cadeias de suprimento – integrar a gestão dentro de diversas áreas de uma mesma organização; (c) racionalização do

desenvolvimento de produtos – rapidez no desenvolvimento de produtos; (d) responsabilidade social e governança corporativa – aumento das exigências de transparência na gestão das organizações – adaptar seus processos para a divulgação de procedimentos internos, referentes a questões de responsabilidade social, e (e) evolução das tecnologias da informação como fator de difusão do BPM.

2.3. Business Process Management (BPM)

De Sordi (2012 apud ANDRADE, 2017, p. 42) considera os autores Hammel e Davenport como os precursores da gestão por processos de negócios, quando publicaram trabalhos relativos à reengenharia na década de 1990, mas cita Kast e Rosenzweig (1976, p. 137) que, ainda na década de 1970, já afirmavam que a “estrutura hierárquica não está relacionada só com níveis organizacionais [...]. Além da hierarquia estrutural, nas organizações complexas, também se desenvolve certa hierarquia de processos”.

Para De Sordi (2012) a visão de gerenciamento de processos de negócios suscitou a questão sobre como administrar organizações orientadas por processos de negócios, que teve como resposta a necessidade de desenvolver uma abordagem denominada BPM. O termo “abordagem” traz consigo a noção de filosofia, como um conjunto amplo de diretrizes voltadas para a execução e suporte a diversas metodologias, tendo significado diferente de metodologia, método e técnica (CHECKLAND, 2000).

Para Hammer (2014), o BPM tem dois antecedentes, o primeiro baseado em Shewhart e Deming, com o Controle Estatístico de Processo (CEP), materializado no *Total Quality Management (TQM)* – Gerenciamento da Qualidade Total, e o segundo antecedente, do próprio Hammer, com a Reengenharia de Processos, que contribuiu para a definição do que é processo (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Em 2002, Peter Fingar e Howard Smith, com o livro “*Business Process Management: The Third Wave*” foram os primeiros a considerar o BPM a terceira onda de métodos e abordagens dos processos, e os criadores do conceito de BPM nas bases atuais (BRITTO, 2012).

De acordo com Gullede e Sommer (2002), a abordagem da gestão de processos de negócios envolve: (a) modelagem e documentação dos processos para compreender melhor o fluxo de trabalho; (b) compartilhamento da responsabilidade pelo gerenciamento do processo com os usuários; (c) gerir o processo para aumentar indicadores de desempenho; (d) aperfeiçoar o processo para melhorar o desempenho e qualidade do produto e dos serviços.

Leite e Rezende (2007) descrevem o BPM como a evolução do *workflow*, que abordava fluxos de trabalho com reengenharia dos processos da organização, de ponta a ponta, promovendo a integração das tarefas com atividades automatizadas, para promover a flexibilidade da organização e a melhoria dos diferentes ambientes de negócios.

Para Brodbeck e Gallina (2007), o BPM surge como alternativa às organizações na busca pela integração de processos, pessoas e tecnologia.

Debruin e Doebeli (2009) consideram que devido à origem multidisciplinar ainda podem se identificar na literatura diversidade sobre os conceitos e práticas sobre o BPM.

Segundo Harmon (2010), o BPM tem origem em três abordagens: (a) a de gestão de negócio; (b) a de gestão da qualidade total, e (c) a de tecnologia da informação.

Albuquerque (2012) considera que o BPM busca combinar uma abordagem radical e incremental, estruturando novos processos e promovendo a reavaliação de processos existentes.

De acordo com Britto (2012), o BPM é a mudança de mentalidade necessária a toda organização que reconhece que seus processos são a chave para alcançar os melhores e necessários resultados.

Para Santos et al. (2012 apud MOLARDI, 2017, p. 28), “BPM não é um processo que acaba em si mesmo, mas que está em constante avaliação e adaptação”.

A Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios (ABPMB) apresenta o BPM como uma abordagem de gestão para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócios para que os resultados desejados possam ser alcançados e revela-se como um novo método de percepção das operações de negócios, além das estruturas funcionais tradicionais, compreendendo todo o trabalho executado, independente da área funcional ou localização, com o objetivo de entregar produto ou serviço do processo (BPM CBOK, 2013).

O BPM, segundo o BPM CBOK (2013), tem em sua composição as seguintes áreas de conhecimento: (a) gerenciamento dos processos de negócios; (b) modelagem de processos; (c) análise de processos; (d) desenho de processos; (e) gerenciamento de desempenho de processos; (f) transformação de processos; (g) organização do gerenciamento de processos; (h) gerenciamento corporativo de processos, e (i) tecnologias de BPM de gerenciamento de processos de negócios.

O BPM, para Vom Brocke et al. (2014), é uma disciplina associada com tecnologia da informação com o objetivo de melhoria nas operações de processos de negócios de uma organização, gerando eficácia e eficiência no desempenho organizacional, através da inovação,

e tem como premissa para a sua eficácia a compreensão de princípios essenciais que sustentam o planejamento e coordenação de iniciativas da gestão por processos de negócios alinhada à estratégia da organização.

2.3.1 Características

O BPM como método, abordagem de gestão ou disciplina associada com tecnologia da informação, tem se caracterizado como um conceito de utilização de gestão por processos de negócios para melhorar a eficiência da organização.

De acordo com Iritani et al. (2015), os resultados do BPM nas organizações demonstram multidisciplinaridade de BPM em diferentes áreas de pesquisa que envolvem o tema e de que forma praticam essa abordagem, como por exemplo, apoio aos processos de negócios utilizando métodos, técnicas e *software*, com o objetivo de projetar, homologar, controlar e analisar os processos operacionais, envolvendo pessoas, organizações, aplicativos e fontes de informação (BORREGO; BARRA, 2014).

Para melhorar a eficiência de uma organização, além do foco constante na melhoria dos processos-chave, deve-se levar em conta a gestão do conhecimento durante as atividades do processo, resultando em níveis de processos integrados (ANTONUCCI; GOEKE, 2011; BITKOWSKA, 2012).

Diferente da reengenharia, no BPM os “processos são otimizados e não recriados, o que significa que o conjunto de experiências e conhecimentos adquiridos pela organização ao longo do tempo não são ignorados” (MINONNE; TURNER, 2012 apud REGO JÚNIOR, 2017, p. 60).

De acordo com Rego Júnior (2017, p. 60-61), as principais características do BPM são: (a) visão sistêmica dos processos; (b) foco no valor e no cliente; (c) possibilita a eficiência – alcançar mais com menos; (d) gestão do conhecimento, e (e) multidisciplinaridade – técnicas e ferramentas, e que “a gestão por processos deve ser gerenciada e otimizada como uma disciplina de gestão orientada a processos de ponta a ponta para criar valor ao cliente”. Isso possibilita uma visão holística do negócio e cria condições para que o gestor observe além de suas fronteiras, contribuindo assim para aumentar a eficiência dos processos da organização.

2.3.2 Benefícios

Para Burlton (2001), os processos de negócios fazem parte do ativo da empresa e o BPM permite que as empresas respondam de forma mais rápida e com qualidade às mudanças em mercados competitivos, com sensível diminuição do tempo de adaptação às mudanças.

A adoção do BPM em uma organização, normalmente se dá pela necessidade de melhorar a gestão e a satisfação de seus colaboradores e clientes para se manter competitiva (WOLF; HARMON, 2012). Ainda no que afirma os autores, um dos principais motores para sua adoção é a necessidade de reduzir os custos, tornando os processos mais eficientes. A vantagem na utilização do BPM não se dá pelo tamanho da organização, mas sim, pelo modo como elas o utilizam (BALDAM et al., 2014).

A implantação de projetos baseados em BPM permite que as organizações padronizem, controlem e gerenciem seus processos, tornando-as mais eficiente e ágil, e capacitá-las a tomar melhores decisões dos processos (HILL et al., 2006).

Nesse aspecto, alguns benefícios são destacados por Hammer (2014), Kohlbacher (2010), Rohloff (2011) e Stemberger et al. (2009): (a) aumento da satisfação do cliente; (b) melhor qualidade de produtos; (c) maior compreensão sobre as atividades da organização; (d) criação de processos de alto desempenho; (e) operação com custos menores, de forma mais rápida e com maior precisão; (f) redução de ativos com maior flexibilidade; (g) eliminação de sobrecarga; (h) substituição de processos que não atendem mais às necessidades da organização, e (i) possibilidade de definir os processos, medir seu desempenho e melhorá-los de forma incremental sempre que necessário.

De acordo com Rego Júnior (2017, p. 57), após a revisão bibliográfica sistemática sobre o tema, os principais benefícios na implementação do BPM nas organizações, ordenados de forma crescente pela quantidade de artigos encontrados, são: (a) melhorias globais – sistêmica; (b) maior desempenho e aumento da competitividade; (c) satisfação dos colaboradores e clientes, e (d) redução de custos.

Para Rego Júnior (2017, p. 56-57), considerando os principais benefícios elencados, nota-se “que o BPM consiste em uma abordagem que consegue unir seu desempenho e competitividade à melhoria organizacional de forma a satisfazer seus colaboradores e clientes, além disso, tem contribuído na redução dos custos organizacionais”. Mas, é necessário que seja entendido como uma abordagem ampla, com aplicação de métodos e técnicas para o projeto.

2.3.3 Aplicação do BPM

A aplicação do BPM na organização, para Pyon et al. (2011), tem as seguintes premissas básicas: (a) mapeamento e documentação dos processos; (b) foco nos clientes internos externos; (c) medição para avaliar o desempenho dos processos; (d) otimização contínua dos processos; (e) utilização de melhores práticas, e (f) abordagem para a mudança de cultura da organização.

Outra premissa importante para a aplicação do BPM, resgatada por Reijers (2006), é que se conheça quais processos de negócios são realizados dentro da organização e como estão relacionados uns aos outros, além da crença nos benefícios que essa abordagem pode trazer.

Alguns princípios servem de referência para a aplicação do BPM. Armistead (1996) sugeriu dez princípios para orientação da gestão de processos de negócios: (a) designar um processo campeão; (b) conhecer o processo; (c) compreender as ligações; (d) trabalhar sobre o *trade-off*; (e) ensinar aos outros sobre o processo; (f) treinar dentro do processo; (g) medir o processo; (h) gerenciar carreiras; (i) construir conhecimentos especializados, e (j) melhorar o processo.

Para Claassen (2016), o BPM deve ser aplicado de forma orgânica, sistêmica e organizada com ênfase não apenas em definir e gerenciar processos chaves, mas na otimização de todo o fluxo de processos, sob risco da organização se tornar ainda mais fragmentada, aumentando a complexidade da implantação e gerando mais restrições por parte dos *stakeholders*.

Vom Brocke et al. (2014) estruturam múltiplas especialidades entre os dez princípios considerados como referência por Armistead (1996).

O quadro 5 apresenta os princípios referenciais para a aplicação do BPM segundo esses autores.

Quadro 5 – Princípios referenciais para a aplicação do BPM.

Princípio	Característica do projeto de BPM	Resolutividade
Consciência do contexto	Aplica uma mesma abordagem para todos os processos organizacionais, o que resulta em inúmeras falhas de projeto.	Deve ser adaptado para atender às circunstâncias organizacionais existentes, diferenciando a gestão dos processos de negócios nas áreas.
Continuidade	É frequentemente introduzido em uma organização por meio de projetos de curto prazo que visam resolver ineficiências específicas.	Deve ser uma prática permanente para garantir a eficiência e eficácia, de forma sustentável, a fim de ser capaz de alavancar o potencial valor do BPM.

Capacitação	Investir em ferramentas de BPM ou consultores em vez de capacidades.	Desenvolver as capacidades de BPM individuais e organizacionais, além do investimento em ferramentas de BPM.
Holismo	Considera apenas aspectos organizacionais individuais para excelência operacional de um processo.	BPM não deve ter um foco isolado em áreas específicas e nem em aspectos específicos de uma organização. Ou seja, não deve ser um projeto apenas em um ou alguns departamentos, mas correr ao longo da cadeia de valor, e não deve ser apenas concebido como um exercício de modelagem, mas com abordagem holística, que compreende, aspectos estratégicos, metodológicos, técnicas e sociais.
Institucionalização	Exige a incorporação de BPM na estrutura organizacional.	A introdução de papéis formais de BPM e responsabilidades garante que a organização está reequilibrada em favor de uma integração horizontal de trabalho centrada no cliente.
Envolvimento	Mudanças organizacionais pode ser um risco e, em alguns casos provoca a resistência dos colaboradores.	Compromisso das pessoas e equipes com a mudança é essencial para o sucesso do BPM. Os grupos de interesse da gestão por processos devem envolver todos os atores para a promoção do senso de propriedade e aumento do desempenho organizacional.
Compreensão conjunta	Compreender de forma conjunta o BPM é fator considerável para sua introdução e sustentação.	Utilizar uma linguagem simples que permita as diferentes partes compreender os sistemas organizacionais, possibilitará refletir um entendimento compartilhado dos processos e projetar melhorias.
Finalidade	Atribuição da gestão por processos como um método de gestão para conseguir a mudança organizacional e criar valor.	O BPM exige o alinhamento da estratégia com os objetivos, pois reflete sobre a capacidade da gestão por processos de negócios em criar transparência sobre o sistema organizacional.
Simplicidade	Investimento em iniciativa de BPM requer uma alta quantidade de recursos.	A quantidade de recursos investido em BPM, como por exemplo: esforço, tempo e dinheiro, devem ser racionalizados através do

		equilíbrio das entradas e saídas dos processos organizacionais.
Apropriação da tecnologia	As inúmeras soluções de tecnologia da informação podem ser consideradas para promover a eficiência e eficácia dos processos.	O BPM deve fazer uso oportuno de tecnologia.

Fonte: Elaboração própria a partir de Armistead (1996) e Vom Brocke et al. (2014).

Debruin e Doebeli (2009) identificaram as seguintes abordagens da aplicação de BPM: (a) abordagem com foco em tecnologias e sistemas de informação; (b) abordagem com foco na gestão e melhoria dos processos de negócios; e (c) abordagem com foco na gestão organizacional por processo de negócio. Quanto a classificação das práticas de BPM os autores identificaram oito práticas: (a) planejamento de BPM; (b) modelagem de processos; (c) análise de processos; (d) melhoria e mudanças de processos; (e) medição, monitoramento e controle de processos; (f) simulação de processos; (g) implementação de processos/sistemas de apoio; e (h) modelos de ciclo de vida de BPM. O quadro 6 mostra a descrição dos três tipos de aplicação de BPM.

Quadro 6 – Abordagens de aplicação de BPM.

Aplicação	Descrição
Tecnologia e sistemas de informação	Entende BPM como uma abordagem para negócios utilizando sistemas de <i>software</i> ou tecnologias para automatizar e gerenciar os processos de negócios.
Gestão e melhoria de processos	Entende BPM como uma abordagem para gerenciar e melhorar os processos de negócios com foco em seu ciclo de vida.
Gestão da organização por processos de negócios	Entende BPM como uma abordagem para gerenciar uma organização por meio da visão de processos de negócios (foco vai além os processos de negócios).

Fonte: Elaboração própria a partir de Debruin e Doebeli (2009).

O quadro 7 mostra a descrição das oito práticas de BPM.

Quadro 7 – Abordagens das práticas de BPM.

Práticas	Descrição
Planejamento de BPM	Tem o propósito de definir as atividades de gestão por processos que contribuirão para o alcance das metas da organização por meio de análises dos ambientes internos e externos, estabelecimento de estratégias e abordagens para mudança, definição de planos de ação para implementação de

	BPM e priorização de processos de negócios (BPM CBOOK, 2013; VALLE; OLIVEIRA, 2009).
Modelagem de processos	Tem como objetivo documentar e registrar os processos de negócios em modelos. Além disso, os processos podem ser modelados para prover dados de integração entre processos para fins de tecnologia da informação, da qualidade e outros (BPM CBOOK, 2013; VALLE; OLIVEIRA, 2009).
Análise de processos	Incorpora metodologias com a finalidade de entender os processos atuais no contexto das metas e objetivos estabelecidos pela organização, assimilando informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processos e medição de desempenho a fim de entender os processos de negócios no escopo da organização com um todo (BPM CBOOK, 2013; VALLE; OLIVEIRA, 2009).
Melhoria e mudança de processos	Compreende práticas como uso de tecnologias para otimizar, inovar e redesenhar os processos de negócios (SMART et al., 2009; VALLE; OLIVEIRA, 2009)
Medição, monitoramento e controle de processos	Atividades que visam mensurar e monitorar o processo de negócio, como exemplo, registrar e monitorar o desempenho dos processos, retroalimentar o planejamento e modelagem de processos (BPM CBOOK, 2013; VALLE; OLIVEIRA, 2009).
Simulação de processos	Prática diretamente relacionada a modelagem e análise de processos cujo objetivo é simular, por meio da execução de modelos de processos, diversos cenários (HAN et al., 2009).
Implementação de processos e sistemas de apoio	Engloba as atividades que garantem o suporte da implementação e a execução dos processos como, por exemplo, o suporte à implementação de novos processos de testes de soluções, implementação de planos de transferência de tecnologias (BPM CBOOK, 2013; VALLE; OLIVEIRA, 2009).
Modelos de ciclo de vida de BPM	Consiste na prática de adotar modelos de referência iterativos para a gestão de processos de negócios. As atividades desses modelos normalmente são: planejamento, modelagem, análise, melhoria e medição de processos de negócios. Outra característica refere-se à melhoria contínua e a retroalimentação do plano estratégico da organização (BPM CBOOK, 2013; VALLE; OLIVEIRA, 2009).

Fonte: Elaboração própria a partir de Debruin e Doebeli (2009).

De acordo com Rego Júnior (2017, p. 63), os fatores com maior relevância para a organização do funcionamento do BPM são: (a) mapeamento e padronização de processos; (b) gerenciamento do processo – ponta a ponta; (c) documentação e registro das atividades; (d) definição de responsabilidades; (e) centro de excelência BPM – escritório de processos, e (f) disponibilidade de recursos.

Para Rego Júnior (2017, p. 63), considerando os fatores com maior relevância para a organização do funcionamento do BPM, “as organizações precisam entender seus processos e

aperfeiçoá-los continuamente”, e o centro de excelência ou escritório de processos é um importante instrumento para coordenar as iniciativas de BPM.

2.3.4 Fatores críticos para a aplicação do BPM

O êxito da gestão por processos de negócios depende de princípios e elementos fundamentais. Os fatores críticos para o sucesso das aplicações do BPM identificados por vários autores devem ser observados com atenção, pois podem se constituir em oportunidades ou ameaças dependendo da abordagem e tratamento escolhido.

Na fase de planejamento, Jeston e Nelis (2006 apud ANDRADE, 2017, p. 79) destacam como fatores críticos ao sucesso para a aplicação do BPM: (a) liderança; (b) experiência do gerente do projeto; (c) vinculação à estratégia organizacional; (d) arquitetura do processo; (e) empoderamento das pessoas; (f) gerenciamento da mudança na perspectiva das pessoas; (g) abordagem estruturada; (h) início e conclusão do projeto; (i) sustentação do desempenho, e (j) percepção de valor. Na fase de implementação: (a) velocidade como eficácia; (b) eficiência; (c) equilíbrio; (d) coesão; (e) processo, e (f) gerenciamento.

Vom Brocke e Rosemann (2010) resgatam seis elementos que representam os fatores críticos para o sucesso do BPM, com base em outros modelos aplicados em organizações: (a) alinhamento estratégico; (b) governança; (c) métodos; (d) tecnologia da informação; (e) pessoas, e (f) cultura.

De acordo com Ceribeli et al. (2013), a partir do mapeamento das dificuldades é possível delimitar práticas que contribuem para o sucesso da implementação do BMP: (a) apoio da alta administração; (b) alinhamento dos processos de negócios à estratégia da organização; (c) medir o desempenho das implementações e dos processos; (d) capacitar os funcionários; (e) definir e distribuir papéis focados na orientação por processos, de forma clara, e (f) utilizar ferramentas de priorização de projetos. O quadro 8 apresenta os elementos que representam os fatores críticos para o sucesso do BPM.

Quadro 8 – Elementos que representam os fatores críticos para o sucesso do BPM.

Elemento	Descrição
Alinhamento estratégico	A gestão por processos de negócios deve estar alinhada com a estratégia e objetivos da organização, sob a percepção de avaliação de alinhamento através de cinco domínios: (a) o plano de melhoria de processo deve ter origem na estratégia da organização; (b) processos estratégicos e de negócios são elementos centrais para a simetria estratégica da organização; (c) arquitetura do processo deve ser bem definida para

	suportar a estrutura; (d) entender o desempenho do processo para os indicadores chaves e, (e) avaliar a estratégia de BPM.
Governança	Definição clara da execução do BPM para a tomada de decisões. Processos devem assegurar seu desempenho alinhado com os objetivos estratégicos. Normas devem ser bem definidas e documentadas para o controle da gestão por processos visando a manutenção da qualidade e atualidade dos princípios do BPM.
Métodos	Conjunto de ferramentas e técnicas que sustentam o ciclo de vida do processo. Modelar o processo (situação atual e futura), implementar, executar, controlar e avaliar a gestão por processos na organização.
Tecnologia da informação	Apoio de tecnologia da informação assegura maior controle dos processos, e fornece, dentro dos sistemas, apoio a tomada de decisão para outros proprietários de processos facilitando a gestão global dos diferentes tipos de iniciativa de BPM.
Pessoas	O fator pessoas (recursos humanos) ou grupo de pessoas, com suas habilidades e conhecimentos dos processos e da gestão por processos, é essencial para o funcionamento do BPM.
Cultura	Considerado importante fator do sucesso ou fracasso de projetos de BPM, justificado pela falta de identificação de colaboradores com a necessidade de mudança na gestão de processos, falta de qualificação dos colaboradores, resistência às mudanças; falta de liderança e outros fatores. Valores e crenças coletivas são essenciais para um desempenho positivo em práticas de BPM.

Fonte: Elaboração própria a partir de Baldam et al. (2014), Bitkowska (2012), Borrego e Barba (2014), Buh et al. (2015), Ceribeli et al. (2013), Jeston e Nelis (2006 apud ANDRADE, 2017, p. 79), Molardi (2017, Rego Júnior (2017), Syed et al. (2018), Vom Brocke e Rosemann (2010) e Vom Brocke e Sinnl (2011).

Baldam et al. (2014, p. 79) destacam alguns fatores críticos para que as organizações obtenham sucesso na implantação do BPM:

- apoio da alta direção, incluindo presidência e alto escalão;
- alinhamento das iniciativas de BPM à estratégia da organização;
- gerente de BPM com experiência e competências necessárias;
- uma estrutura de orientação ao BPM clara e objetiva, que inclui Manual de Processos;
 - estratégias para tratar a gestão de mudança;
 - capacitação de pessoas envolvidas;
 - cultura de padronização de processo;
 - informatização, automação e nível de investimento em tecnologia da informação;

- definição clara de equipe responsável pelo desempenho do processo;
- conclusão de projetos de processos que devem ser iniciados e finalizados, não deixando a percepção de que não adiantou o esforço aplicado;
- percepção que nenhum processo é estático;
- ter um desempenho sustentável, com trabalho continuado e sem paradas que caracterizem o trabalho como sendo pontual e eventual, e
 - mostrar, de preferência com dados concretos e indicadores de desempenho, os benefícios alcançados, a agregação de valor alcançada, o alinhamento à estratégia obtido e outros.

Algumas barreiras podem impedir a implantação do BPM, como por exemplo: (a) incerteza de custos de gerenciamento; (b) falta de informação dos profissionais; (c) falta de metodologias adequadas; (d) falta de definição de métricas de sucesso, e (e) desinformação quanto às ferramentas necessárias ao projeto (BALDAM et al., 2014).

Para Rego Júnior (2017), os principais fatores críticos de sucesso do BPM são: (a) tecnologia da informação; (b) governança; (c) alinhamento estratégico; (d) pessoas; (e) cultura; (f) métodos; (g) disciplina, e (h) leis regulamentadoras – quanto existentes. Para estes autores (2017, p. 64-65) “a tecnologia da informação é o fator crítico de sucesso com maior relevância na implementação do BPM”.

2.3.5 Ciclo de vida de BPM

A aplicação de BPM passa pelo entendimento e apreciação de suas práticas, que normalmente são estruturadas em um ciclo de vida (KO et al., 2009), também conhecido como ciclo de gerenciamento, que fornece subsídios para a implantação do BPM nas organizações (BALDAM et al., 2014).

De acordo com Moraes et al. (2014 apud MAIA, 2018, p. 23), “os ciclos de vida do BPM são modelos que sistematizam as etapas e atividades que devem ser seguidas para a condução de projetos de BPM”.

Para Dumas et al. (2013), o ciclo de vida do BPM é contínuo e envolve uma série de fases: (a) identificação do processo; (b) modelagem do processo; (c) análise do processo; (d) redesenho do processo; (e) implementação do processo; e (f) monitoramento e controle do processo.

Hammer (2014) ainda afirma que o ciclo de BPM se baseia no ciclo PDCA – *Plan, Do, Check, Act* ou planejar, executar, verificar e agir – de Demming, sendo adicionado o foco no desenho do processo, gerar valor ao cliente e foco no resultado.

Por se tratar de uma atividade com alto grau de envolvimento das pessoas, a aplicação do BPM com sucesso nas organizações pode gerar vários modelos de processos ou de ciclos de BPM. Nesse cenário, Schurter (2006 apud BALDAM et al., 2014, p. 60), afirma que o modelo mais adequado deva ser um *framework* com flexibilidade suficiente para não gerar problemas ou entraves causados por um método ou metodologia rígidos.

Para Baldam et al. (2014), todos os modelos de processo ou ciclos de vida do BPM pressupõe que a organização possua uma estrutura preparada para a implantação do BPM, formalizada ou não, fazendo ou não parte do organograma da organização.

Devido à quantidade de modelos disponíveis, Baldam et al. (2014, p. 60) analisaram os que possuem grande visibilidade e quantidade de citações de seus autores:

- 1997 – Modelo de Harrington, Esseling e Nimwegen;
- 2001 – Modelo de Burlton;
- 2002 – Modelo de Jost e Scheer;
- 2003 – Modelo de Smith e Fingar;
- 2003 – Modelo de Khan;
- 2005 – Modelo de Muehlen e Ho;
- 2006 – Modelo de Havey;
- 2006 – Modelo de Schurter;
- 2006 – Modelo de Kirchmer;
- 2006 – Modelo de Jeston e Nelis, e
- 2009 – Modelo da ABPMP.

Em outro estudo, Morais et al. (2014 apud ANDRADE, 2017, p. 52), compararam modelos de ciclo de vida de BPM de diferentes autores:

- 2004 – Modelo de Van der Aalst;
- 2006 – Modelo de Zur Muehlen e Ho;
- 2006 – Modelo de Netjes, Reijers e Van der Aalst;
- 2007 – Modelo de Weske;

- 2008 – Modelo de Hallerbach, Bauer e Reichert;
- 2009 – Modelo de Verma, e
- 2010 – Modelo de Houy, Fettke e Loos.

O quadro 9 apresenta os modelos de ciclo de vida de BPM correlacionados com as fases/atividades na análise de Baldam et al. (2014) e Morais et al. (2014).

Quadro 9 – Modelos de ciclo de vida de BPM.

Modelo estudado	Fases/atividades do modelo de ciclo de BPM	Autor do estudo
Harrington, Esseling e Nimwegen (1997)	(a) organização; (b) documentação; (c) análise; (d) <i>design</i> ; (e) implantação, e (f) gerenciamento.	Baldam et al. (2014)
Burlton (2001)	(a) contexto do negócio; (b) arquitetura e alinhamento; (c) visão; (d) compreensão do processo; (e) renovação; (f) desenvolvimento; (g) implantação, e (h) uso e melhoria contínua.	Baldam et al. (2014)
Jost e Scheer (2002)	(a) <i>design</i> ; (b) implantação, e (c) controle.	Baldam et al. (2014)
Khan (2003)	(a) modelar; (b) otimizar; (c) automatizar, e (d) gerenciar.	Baldam et al. (2014)
Smith e Fingar (2003)	(a) descoberta; (b) <i>design</i> ; (c) otimização; (d) desenvolvimento; (e) execução; (f) interação; (g) monitoramento e controle, e (h) análise.	Baldam et al. (2014)
Van der Aalst (2004)	(a) <i>design</i> ; (b) configuração; (c) execução, e (d) diagnóstico.	Morais et al. (2014)
Muehlen e Ho (2005)	(a) especificação de metas e análise do ambiente; (b) <i>design</i> ; (c) implantação; (d) execução, e (e) avaliação.	Baldam et al. (2014)
Havey (2006)	(a) obtenção de requerimentos; (b) documentação dos casos de uso; (c) arquitetura e <i>design</i> ; (d) desenvolvimento; (e) testes, e (f) produção.	Baldam et al. (2014)
Kirchmer (2006)	(a) estratégia; (b) <i>design</i> ; (c) otimização; (d) execução, e (e) controle.	Baldam et al. (2014)
Jeston e Nelis (2006)	(a) estratégia da organização; (b) arquitetura de processos; (c) lançamento; (d) compreensão; (e) inovação; (f) desenvolvimento; (g) pessoas; (h) implantação; (i) análise de valor realizado, e (j) desempenho sustentável.	Baldam et al. (2014)
Netjes, Reijers e Van der Aalst (2006)	(a) <i>design</i> ; (b) configuração; (c) execução; (d) controle, e (e) diagnóstico.	Morais et al. (2014)
Schurter (2006)	(a) descoberta; (b) análise; (c) modelagem; (d) validação; (e) melhoria; (f) integração; (g) implantação, e (h) controle.	Baldam et al. (2014)

Zur Muehlen e Ho (2006)	(a) especificação de objetivos e análise ambiental; (b) <i>design</i> ; (c) implementação; (d) monitoramento, e (e) avaliação.	Morais et al. (2014)
Weske (2007)	(a) administração e <i>stakeholders</i> ; (b) <i>design</i> e análise; (c) configuração; (d) operação, e (e) avaliação de performance.	Morais et al. (2014)
Hallerbach, Bauer e Reichert (2008)	(a) modelagem; (b) frequência e seleção; (c) execução e monitoramento, e (d) otimização.	Morais et al. (2014)
ABPMP (2009)	(a) estratégia e planejamento de processos; (b) análise de processo de negócio; (c) <i>design</i> e modelagem de processo de negócio; (d) refinamento do processo; (e) implantação, e (f) monitoramento e controle.	Baldam et al. (2014)
Verma (2009)	(a) definição de objetivo; (b) identificação de processos; (c) classificação de processos; (d) escolha de processos; (e) definição de ferramentas e implementação de processos, e (f) monitoramento de processos.	Morais et al. (2014)
Houy, Fettke e Loos (2010)	(a) desenvolvimento de estratégia; (b) definição e modelagem; (c) implementação; (d) execução; (e) monitoramento e controle, e (f) otimização e melhoria.	Morais et al. (2014)

Fonte: Elaboração própria a partir de Baldam et al. (2014) e Morais et al. (2014).

Nas análises realizadas por Baldam et al. (2014) e Morais et al. (2014), os autores dos modelos divergem em alguns pontos, geralmente em relação à ordem das ações, agrupamento de etapas, necessidade de acréscimo ou redução de etapas e quanto ao momento da execução. Nesse sentido, percebe-se concordância em relação ao que deve ser feito.

Baldam et al. (2014), após a análise dos ciclos do BPM, propõem o ciclo de BPM unificado: (a) planejar o BPM; (b) analisar, modelar e otimizar processos; (c) implantar processos, e (d) monitorar o desempenho de processos. O quadro 10 apresenta o ciclo de BPM unificado proposto por Baldam et al. (2014).

Quadro 10 – Ciclo de BPM unificado.

Modelo estudado	Fases/atividades do modelo de ciclo de BPM
Baldam et al. (2014)	(a) Planejar; (b) analisar, modelar e otimizar processos; (c) implantar processos, e (d) monitorar o desempenho de processos.

Fonte: Elaboração própria a partir de Baldam et al. (2014).

2.3.5.1 Ciclo de BPM unificado

Para Baldam et al. (2014), o ciclo de BPM unificado é indicado como ferramenta a ser adotada para um amplo gerenciamento de processos de negócios, e a base da informação gerada, constitui importante ferramenta na melhoria dos processos. A padronização gerada permite que novos participantes sejam treinados com maior rapidez nas atividades relacionadas ao BPM.

A seguir são detalhadas as fases do ciclo de BPM unificado.

a) Planejar o BPM

Tem o propósito de definir as atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais (das estratégicas às operacionais) e criar condições para a condução do BPM:

- Entender o ambiente externo e interno e a estratégia organizacional;
- Manter a governança de processos, estabelecer estratégia, objetivos e abordagem para promover mudanças;
 - Criar/atualizar a organização do Manual do Sistema de Gestão de BPM;
 - Preparar, no todo ou em parte, a estrutura de classificação de atividades/processos;
 - Definir a gestão de projetos para implantação;
 - Selecionar, entender os elementos básicos e priorizar processos;
 - Indicar recursos necessários para a análise, modelagem e otimização de processos;
 - Formar equipes de trabalho para processos específicos;
 - Atentar para as armadilhas comuns que geram problemas ao planejamento de BPM, e
 - Realimentar o planejamento.

b) Analisar, modelar e otimizar processos

Engloba atividades que permitem entender a organização como um todo, onde estão inseridos os processos que são foco no trabalho, verificar se há lacunas de compreensão e desempenho, gerar informações sobre o processo atual e/ou a proposta de processo futuro:

- Analisar o negócio onde o processo está inserido;
- Modelar os processos na situação atual;
- Quando necessário e possível, comparar o modelo com melhores práticas e *benchmarking*;
 - Otimizar processos, gerando modelos para a situação futura;
 - Gerenciar a mudança;

- Detalhar o gerenciamento de projeto de implantação dos processos, e
- Realimentar o planejamento do BPM.

c) Implantar processos

Engloba atividades que garantirão a implantação e a execução dos processos:

- Detalhar e executar o gerenciamento do projeto de implantação;
- Montar a equipe que fará a implantação;
- Coordenar o ajuste de instalações, equipamentos e *software* (se necessário);
- Coordenar os testes e/ou piloto da solução;
- Gerenciar o plano de transferência de tecnologia;
- Treinar e dar apoio continuado à equipe executora;
- Desenvolver e executar os programas de *marketing* da solução;
- Transferir controle de execução e a monitoria de instâncias do processo implantado aos executores;
- Verificar se é necessário e implantar (se for o caso) a melhoria de processos em execução, e
- Cuidar da gestão da mudança na fase de implantação.

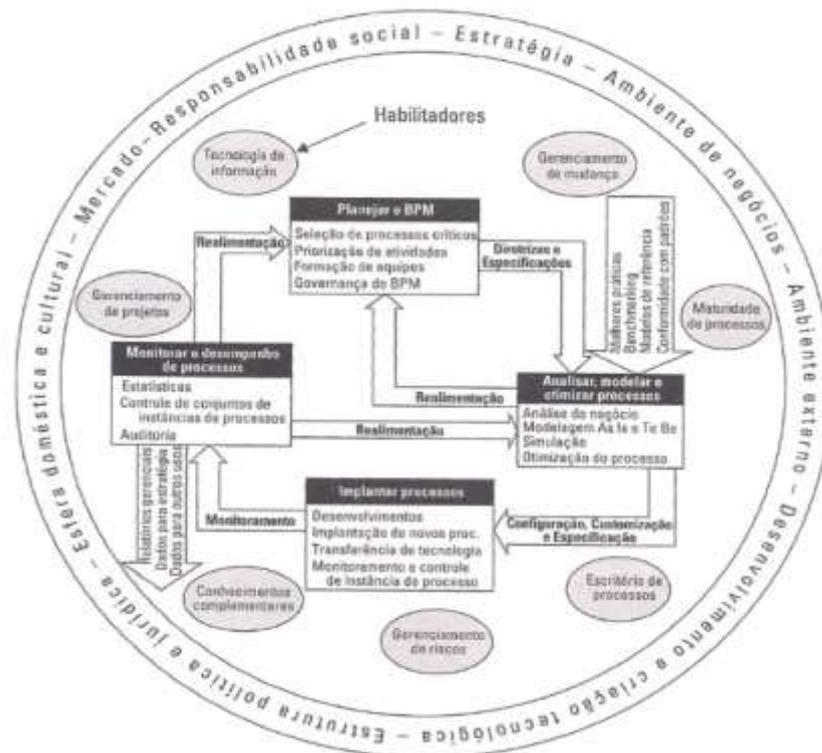
d) Monitorar o desempenho de processos

Engloba atividades relacionadas ao controle geral do processo, gerando informações que posteriormente realimentarão as demais fases do ciclo de BPM unificado:

- Apoiar o registro de desempenho dos processos ao longo do tempo;
- Realizar *benchmarking* com referenciais externos e internos;
- Realizar auditorias do processo em uso;
- Realizar análise da maturidade da organização/unidade de negócios, e
- Planejar e distribuir os dados de monitoramento do desempenho.

A figura 5 demonstra o ciclo de BPM unificado.

Figura 5 – Ciclo de BPM Unificado.



Fonte: Baldam et al. (2014, p. 77).

De acordo com Baldam et al. (2014), para implantar o BPM não é preciso seguir todas as fases do ciclo de BPM unificado. Cada processo, cada unidade de negócio, cada atividade executada pode estar em um dado estágio de maturidade. O ciclo de BPM unificado não implica em ambiente com prescrições rígidas. É uma estrutura de trabalho para situar em que fase do ciclo um dado processo se enquadra, no momento atual.

Em sua maioria, os ciclos de vida de BPM possuem estruturas cíclicas e com objetivos de aumentar a maturidade de processos, e são executados de forma sistemática, para que os processos alcancem maiores níveis de qualidade a cada execução de ciclo de vida (MAIA, 2018).

2.3.6 Maturidade aplicada ao BPM

O conceito de maturidade em processos facilita a identificação de quais princípios são necessários para que uma organização adote um projeto de BPM. Para Nobrega et al. (2015), a maioria das organizações encontram dificuldades para estabelecer um planejamento adequado para aplicação do BPM. Nesse sentido, adotar um modelo de maturidade em processos favorece a identificação dos processos críticos e a definição de ações para melhoria da gestão alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Para Rosemann e Bruin (2005), o conceito de maturidade tem sido abordado como uma forma de avaliar o estado de plenitude de uma organização. Porém, tem se tornado popular, a partir dos anos 80, com o desenvolvimento do Modelo de Maturidade em Capacitação (CMM), elaborado para avaliar o processo de desenvolvimento de *softwares*, a abordagem da maturidade como forma de medir a capacidade de uma organização em relação a um determinado ponto de vista, com o BPM se tornando uma área de grande potencial para o desenvolvimento de um modelo de maturidade.

Segundo o BPM CBOK (2013, p. 216), a “maturidade em processos representa uma jornada a partir de uma perspectiva de trabalho estritamente organizacional para um foco integrado de processos”. As organizações, de modo geral, dependendo da sua capacidade em entender e gerenciar seus processos, alcançarão determinados níveis de desempenho de trabalho, níveis estes relacionados com o seu nível de maturidade em processos, uma vez que “em cada nível de maturidade a organização irá entender processos de uma forma diferente e terá construído a infraestrutura para prover suporte a seus processos naquele nível de maturidade”.

A maturidade em processos é definida pelo BPM CBOK (2013, p. 346), como “o ponto no qual os processos são explicitamente definidos, administrados, medidos, controlados e otimizados”.

Considerando que a análise de processos é parte de uma ampla revisão dos processos, é fundamental que se compreenda a maturidade da organização em relação a uma escala de maturidade em processos. De acordo com o BPM CBOK (2013, p. 136), “avaliar e compreender a maturidade em processos na organização auxiliará na definição dos níveis de análise em preparação a uma ampla transformação de processos”.

Aplicar o BPM em etapas e ao longo do tempo fará a organização atingir um maior nível de maturidade em relação ao estado inicial – *ad-hoc*, através de um projeto piloto em áreas não-críticas para ganhar experiência e avançar em melhorias, fornecendo capacitação até atingir o limite de maturidade desejado (BPM CBOK, 2013).

A figura 6 apresenta uma curva de maturidade demonstrando a sequência de evolução do gerenciamento de processos e níveis de maturidade, a partir do estado inicial – *ad-hoc*, até a fase em que o gerenciamento tenha os processos definidos, controlados e gerenciados.

Figura 6 – Curva de maturidade em processos.



Fonte: BPM CBOK (2013, p. 347).

O nível de maturidade é obtido pela comparação do estado atual dos processos versus práticas definidas em modelos de maturidade em processos disponíveis na comunidade.

Para Zwicker et al. (2010 apud MOLARDI, 2017, p. 33), um modelo de maturidade BPM descreve diferentes níveis para a avaliação de BPM, e “cada nível de maturidade é definido como uma quantidade de atributos que o BPM deve cumprir, bem como uma quantidade de ações necessárias para alcançar esse nível”.

Nesse contexto, de acordo com o BPM CBOK (2013, p. 217), “um modelo de maturidade em processos pode fornecer a direção necessária para definir e construir um plano de mudança de processos”. Através desse plano é possível demonstrar quais os objetivos que a organização precisa atingir para alcançar o próximo nível de maturidade, com a descrição das iniciativas e recursos necessários e a definição das expectativas sobre a medição de processos.

No entanto, não havendo a compreensão do processo, a organização não poderá enxergá-lo de forma interfuncional, e só será possível medir de forma isolada o desempenho de áreas funcionais, com prejuízos à medição de desempenho, monitoramento de qualidade, custo, resolução de problema e outros. O uso de um modelo formal e aceito de maturidade em processos pode ser necessário para mitigar esses prejuízos (BPM CBOK, 2013).

Existem dois tipos de modelos de maturidade desenvolvidos para a gestão de processos com objetivos de atender demandas nas organizações: (a) os modelos de maturidade de processo – refere-se à gestão do processo de maneira genérica ou focadas em alguns processos específicos; (b) modelos de maturidade BPM – refere-se às capacidades do projeto BPM de uma organização (ROEGLINGER et al., 2012; ROSEMAN; BRUIN, 2005).

Dez modelos de maturidade, diversificados e de diferentes escopos, foram identificados por Roeglinger et al. (2012) e estão representados no quadro 11.

Quadro 11 – Modelos de maturidade em BPM.

Modelo	Escopo	Modelo	Escopo
<i>BPM Maturity Model (BPMMM)</i>	BPM	<i>BPO Maturity Model (BPOMM)</i>	BPM e processo
<i>Process Performance Index (PPI)</i>	BPM	<i>Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)</i>	BPM e processo
<i>BPR Maturity Model (BPRMM)</i>	BPM	<i>Process Maturity Ladder (PML)</i>	BPM e processo
<i>Business Process Maturity Model (BPMMFisher)</i>	BPM	<i>Business Process Maturity Model (BPMMOMG)</i>	BPM e processo
<i>Process Management Maturity Assessment (PMMA)</i>	BPM e processo	<i>Business Process Maturity Model (BPMMLee)</i>	BPM e processo

Fonte: Elaboração própria a partir de Roeglinger et al. (2012 apud MOLARDI, 2017, p. 34).

Os modelos de maturidade em BPM permitem identificar e mensurar as práticas BPM nas organizações. Dependendo da maturidade em processos na organização, o gerenciamento de desempenho pressupõe perspectivas e profundidades diferentes. Normalmente, os modelos de maturidade possuem escalas que podem ir do nível 1 – baixa maturidade ao 5 – alta maturidade (BPM CBOK, 2013). O quadro 12 apresenta os níveis de maturidade e suas características básicas, de acordo com o BPM CBOK (2013).

Quadro 12 – Níveis de maturidade em BPM.

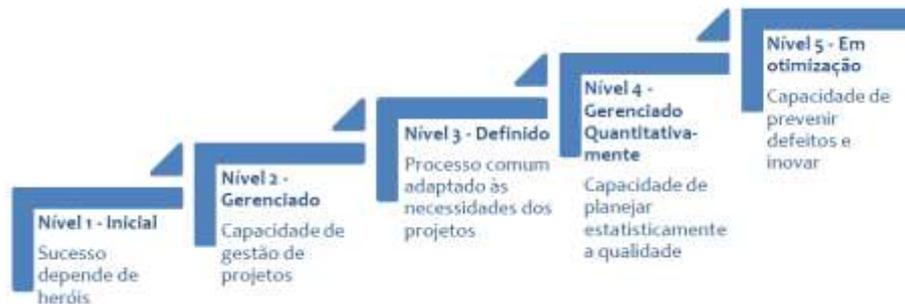
Nível	Característica
1	Nada é esperado da organização , além de "fazer o trabalho e entregar o que o cliente quer".
2	Amadurecimento da organização. Alguns indicadores , métricas e medidas de tempo, custo, capacidade e qualidade são definidos .
3	O processo passa a usar indicadores , métricas e medidas de desempenho de processos de ponta a ponta, deixa de lado limites funcionais e conecta com o foco do cliente.
4	Indicadores , métricas e medidas de desempenho de processo, assim como o gerenciamento de desempenho de processos interfuncionais, são determinados a partir dos objetivos estratégicos da organização .
5	Alta maturidade , o gerenciamento de processos e medição de desempenho estão fundidos em um único elemento, em que a medição direciona o gerenciamento e as estratégias e objetivos organizacionais são conectados ao foco do cliente.

Fonte: Elaboração própria a partir de BPM CBOK (2013, p. 218).

Como exemplo de modelo de maturidade em BPM, o BPM CBOK (2013) apresenta o Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade (CMMI), que oferece boas práticas para melhorar os processos de desenvolvimento de produtos, fornecimento de serviços ou de aquisição de produtos e serviços.

De acordo com o BPM CBOK (2013, p. 218), “a classificação de cinco níveis no CMMI é geralmente menos prescritiva do que outros modelos, mas pode ser usada como um guia na avaliação de áreas de processos específicas ou a maturidade em processos da organização”. A figura 7 apresenta os níveis de maturidade de acordo com o CMMI.

Figura 7 – Níveis de maturidade de acordo com o CMMI.



Fonte: BPM CBOK (2013, p. 218).

O CMMI inclui duas áreas para lidar com o gerenciamento de desempenho de processos de desenvolvimento de produtos, fornecimento de serviços ou de aquisição de produtos e serviços, que são: a) medição e análise, no nível 2 de maturidade e b) desempenho organizacional do processo, no nível 4 de maturidade.

2.3.7 Modelagem de processos de negócios

Para Vernadat (1996), modelagem de processos é um conjunto de atividades descritas em sequência para a criação de modelos para fins de representação, comunicação, análise, projeto ou síntese, tomada de decisão ou controle.

De acordo com Milton e Johnson (2012), Recker (2010), a prática de modelagem de processos surge como instrumento chave para a tomada de decisão na análise de projetos de sistemas de informação, e da necessidade de se estabelecer comunicação entre as pessoas de uma organização para abordagens de BPM. Era necessário facilitar a compreensão dos processos, desde os usuários primários, analistas de negócios até os desenvolvedores responsáveis pela implementação do BPM.

O BPM CBOK (2013, p. 72) define a modelagem de processos de negócios como o “conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócios existentes ou propostos”, e destaca como principal propósito a criação de uma “representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento”.

Por essa razão, de acordo com o BPM CBOOK (2013, p. 72), “o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem”. Diagramas simples podem ser suficientes para algumas situações, em outras, modelos completos e com maior detalhamento podem ser necessários.

A modelagem de processos de negócios, para Muckenberger et al. (2013), é importante para que um projeto de implantação de BPM seja validado. Através da modelagem consolida-se o conhecimento, a identificação e formulação de mudanças.

Baldam et al. (2014, p. 106) compreendem a modelagem de processos como atividade de construir modelos – representação abstrata da realidade. Para os autores, a modelagem de processos é a fase mais visível do BPM e engloba atividades que permitem obter informações sobre o processo na situação atual (*as is*) e sobre a proposta de processo na situação futura (*to be*), e nenhum modelo corresponde exatamente à realidade, “todos apenas a representam, de um modo que parecerá mais adequado, de acordo com o contexto, os atores e as finalidades da modelagem”.

Existem inúmeras técnicas e metodologias que podem ser aplicadas ao BPM. Os modelos podem ter várias representações. Nas hipóteses de BPM é comum a representação textual e gráfica, conhecida como diagrama ou fluxo do processo (BALDAM et al. 2014).

Para o BPM CBOOK (2013, p. 72) “modelo é uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, narrativos ou alguma combinação desses tipos”.

A criação de modelos, para Aalst (2016 apud MAIA, 2018, p. 26), é uma tarefa difícil e propensa a erros, pois: (a) o modelo descreve uma versão da realidade; (b) o modelo é incapaz de capturar adequadamente o comportamento humano; (c) o modelo está no nível de abstração errado.

A abordagem usada varia de acordo com o propósito e escopo do esforço. O BPM CBOOK (2013) destaca três abordagens para a modelagem dos processos: (a) de cima para baixo – *top down*; (b) do meio para fora – *middle-out*, e (c) de baixo para cima – *bottom-up*.

Abordagens de baixo para cima, normalmente centradas em fluxos de trabalho e tarefas, “apresentam melhor resultado quando se busca modelar o funcionamento de áreas funcionais”. Porém, dependendo do objetivo da modelagem, a abordagem de cima para baixo é mais apropriada, como por exemplo, “em esforços de transformação de processos que começam com o desenvolvimento de um modelo de estado futuro e, em seguida, determinam o que precisa ser feito para implementar esse modelo” (BPM CBOOK, 2013, p. 99).

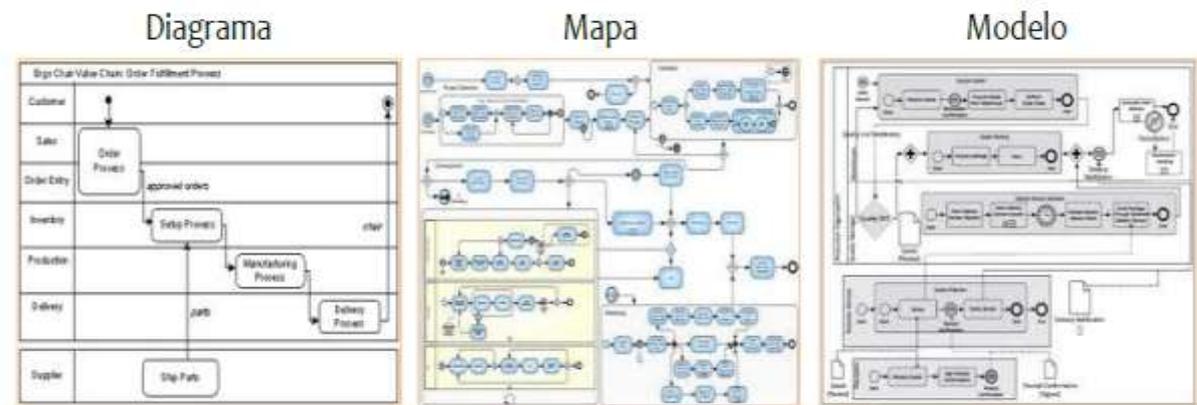
De acordo com o BPM CBOK (2013, p. 99), “a chave é determinar o propósito do esforço de modelagem e, então, aplicar a melhor abordagem para esse propósito”.

Para o BPM CBOK (2013, p. 73), “um modelo de processos inclui ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo”.

Um modelo de processos pode conter ilustrações e informações sobre ícones, relacionamentos entre os ícones, relacionamentos dos ícones com o ambiente e como os ícones se comportam ou o que executam, e são representados por diagrama de processo, mapa de processo e modelo de processos (BPM CBOK, 2013).

De acordo com o BPM CBOK (2013), o diagrama representa os principais elementos de um fluxo de processo e suprime detalhes menores; o mapa possibilita uma visão mais abrangente dos principais elementos do processo com maior precisão do que um diagrama, e o modelo representa um determinado estado do negócio – atual ou futuro – dos elementos e recursos envolvidos, como por exemplo: pessoas, informação, instalações, automação, finanças, insumos e outros. A figura 8 apresenta um exemplo de diagrama, mapa e modelo.

Figura 8 – Exemplo de diagrama, mapa e modelo.



Fonte: BPM CBOK (2013, p. 73).

Independente do processo e da forma de representação escolhida – diagrama, mapa ou modelo, para superar a fase de modelagem é necessário escolher a notação de modelagem de processos. Notação, de acordo com o BPM CBOK (2013, p. 77), “é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos”.

São diversos os padrões de notação de modelagem e escolher dentre as opções disponíveis não é tarefa simples. No entanto, de acordo com o BPM CBOK (2013), escolher uma abordagem pautada em normas e convenções oferece amplas vantagens: (a) conjunto de símbolos, linguagem e técnicas comuns para que as pessoas possam se comunicar; (b)

consistência em forma e significado dos modelos de processos resultantes; (c) importação e exportação de modelos de processos entre diferentes ferramentas, e (d) geração de aplicações a partir de modelos de processos. O quadro 13 apresenta uma descrição resumida de algumas das notações de modelagem.

Quadro 13 – Notações de modelagem de processos.

Notação	Descrição
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão <i>American National Standards Institute (ANSI)</i> , inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo.
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho <i>ARIS Community</i> , considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização.
Value Stream Mapping	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usados para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo.

Fonte: Adaptado de BMP CBOK (2013, p. 79).

As características e especificidades da organização devem ser consideradas ao escolher uma notação. A utilização de diferentes notações para diferentes estágios, níveis ou finalidades de modelagem deve ser considerada (BPM CBOK, 2013).

2.3.8 Tecnologia da informação e comunicação aplicada ao BPM

As organizações estão cada vez mais operando em rede e utilizam as tecnologias na promoção da integração de processos ao longo de toda a cadeia de valor na qual a organização está inserida. Através da utilização da *Internet* as tecnologias da informação e comunicação são potencializadas dentro e fora das organizações, facilitando a execução da estratégia organizacional (PORTER, 2001).

Para Cameira (2003 apud BRANDI, 2013, p. 58) a utilização das tecnologias “tem que ser pensada num contexto de inserção dentro da vida da organização, de maneira sistêmica, orgânica, e simbiótica com os processos dessa organização”.

De acordo com De Sordi (2012), ao analisar a tecnologia da informação aplicada ao BPM, a indústria de tecnologia tem sido desafiada a integrar os diversos sistemas de informação dentro e fora das organizações e acompanhar a operação e eventos a partir de camadas de *software* para o gerenciamento de processos de negócios.

Uma vez que os processos de negócios realizam efetivamente a estratégia da organização, a utilização das tecnologias deve ser tratada de forma relacionada à estratégia e à estrutura organizacional e ao modelo de gestão (BRANDI, 2013).

A utilização da tecnologia no ambiente de processos de negócios possibilita a horizontalização da estrutura organizacional, com diminuição dos níveis hierárquicos e redução da quantidade de informação a ser processada, se contrapondo à estrutura verticalizada ou funcional, que contém um número elevado de níveis hierárquicos e excesso de informação a ser processada (BALDAM et al. 2014; BRANDI, 2013; DE SORDI, 2012).

Para Baldam et al. (2014, p. 249), “não são novas as percepções de vantagens que a TIC traz aos negócios”. Normalmente, as tecnologias que apoiam o uso do BPM geram oportunidades que possuem objetivos de redução de custos, de tempo e outros.

São nas ferramentas de modelagem e análise de processos, fases do BPM abordadas na subseção 2.3.7, que se tem uma maior visibilidade do uso de tecnologias. No entanto, os maiores impactos do uso da tecnologia em relação à aplicação do gerenciamento de processos de negócios nas organizações, estão na implantação de sistemas integrados de gestão empresarial, como *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Workflows*, *Customer Relationship Management (CRM)* e outros (BALDAM et al., 2014).

De acordo com Baldam et al. (2014), são diversas as possibilidades de ferramentas, protocolos e técnicas relacionadas às tecnologias que podem ser utilizadas em alguma camada do BPM, ou apoiando os processos de negócios.

O quadro 14 apresenta as ferramentas de tecnologias aplicadas ao BPM, de acordo com seu uso em processos, divididas basicamente em duas camadas: (a) ferramentas diretamente aplicáveis ao BPM e (b) infraestrutura para suporte de BPM.

Quadro 14 – Referência de arquitetura para ferramentas de TIC aplicáveis ao BPM.

	Planejar o BPM	Analisar, modelar e otimizar processos	Implantar processos	Monitorar o desempenho de processos
Camada de ferramentas diretamente aplicáveis ao BPM	Ferramentas de planejamento	Ferramentas de análise, modelagem, otimização e simulação	ERP, CRM, <i>Workflow</i> e sistemas legados	BAM, BI, BSC, CEP
Camada de apresentação	Aplicações <i>desktop</i> e cliente-servidor		Aplicações <i>Web</i> , portais, <i>portlets</i>	
Camada de comunicação e interface	EAI, XML, Ontologia, RDF, <i>Cloud Computing</i> , <i>Web services</i> , SOA, Serviços oferecidos por aplicação e outros			
Camada de linguagem e plataformas	J2EE, .NET, BPEL, SQL, <i>Eclipse</i> , <i>MS Studio</i> , <i>JDBuilder</i> , <i>Netbeans</i> e outros			
Camada de armazenamento e recuperação da informação	Banco de dados, repositórios de informação (GED, WEB, ECM, regras de negócio, metadados e outros)			
Camada de ambiente operacional	Sistemas operacionais (<i>Windows</i> , <i>Unix</i> , <i>Linux</i>) e infraestrutura (rede, servidores e outros)			

Fonte: Elaboração própria a partir de Baldam et al. (2014, p. 252).

Para simplificar a visão do uso das ferramentas de tecnologias aplicadas ao BPM, Baldam et al. (2014) orientam a partir das referências do quadro 14, a relacionar essas ferramentas ao ciclo de vida do BPM, abordado na subseção 2.3.5.1, em suas quatro fases básicas: (a) planejar o BPM; (b) analisar, modelar e otimizar processos; (c) implantar processos, e (d) monitorar o desempenho de processos.

Sob esse prisma, para Baldam et al. (2014, p. 252), “não haverá ferramenta de TIC que não se aplique a alguma fase do ciclo de processos de negócios”, e que é necessário um conjunto de diferentes ferramentas para a composição de uma solução total de BPM, e que necessariamente, não precisam estar integradas em uma única plataforma de produtos de *software*.

A próxima seção apresenta a revisão bibliográfica do estudo.

3 REVISÃO DA PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção mostra os resultados da revisão da produção bibliográfica, sobre a aplicação do BPM no setor público. Na subseção 3.1 são apresentados os procedimentos adotados para a busca e seleção dos trabalhos que compuseram a revisão. Na subseção 3.2 são apresentados os trabalhos com aplicação do BPM identificados em base nacional e, a subseção 3.3 apresenta os trabalhos internacionais. Ao final, a subseção 3.4 apresenta algumas considerações abreviadas sobre a revisão realizada.

3.1 Procedimentos adotados

O período de busca dos trabalhos científicos nas modalidades artigos, dissertações e teses, ocorreu entre abril de 2018 a dezembro de 2019. As bases de dados consultadas foram:

- ABEPRO – <http://portal.abepro.org.br/>;
- ANPAD – http://www.anpad.org.br/pesquisa_resultado.php;
- CAPES – <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>;
- CAPES/MEC – <http://www.periodicos.capes.gov.br/>;
- GOOGLE ACADÊMICO – <https://scholar.google.com.br/>;
- SCIELO – <http://www.scielo.br/?lng=pt>;
- SCIENCE DIRECT – <https://www.sciencedirect.com/>;
- SIMPEP – <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais.php>;
- SUCUPIRA – <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.xhtml>;
- USP – <https://teses.usp.br/?&lang=pt-br>.

Não se limitou o período e busca aos últimos 5 anos, constituindo assim numa busca aberta.

Num primeiro momento, o processo de busca foi direcionado para os títulos dos trabalhos e depois para os resumos, e foi concentrado em bases nacionais, com o objetivo de identificar experiências de aplicação do BPM na administração pública municipal no Brasil. Já o processo de busca em bases internacionais, teve como objetivo ampliar o conhecimento sobre BPM na administração pública de outros países. Neste processo utilizou-se primeiramente a palavra-chave *Business Process Management*, culminando com um grande número de publicações em diferentes áreas do conhecimento, com predominância na área da gestão

seguida pela engenharia de produção. Paralelamente, aplicou-se também a palavra-chave gerenciamento de processos e *process management*, e os trabalhos encontrados foram confrontados com os primeiros visando a eliminação de repetição. Num segundo momento, utilizou-se também a palavra-chave BPM na administração pública e *BPM in public administration*, seguida pela aplicação dos termos gerenciamento de processos na administração pública e *process management in public administration* e, numa etapa final, inseriu-se sobre os trabalhos encontrados a expressão administração municipal e *municipal administration*.

Nessa etapa, identificou-se 64 trabalhos, 58 nacionais e 6 internacionais. Destes, 45 foram desconsiderados para este estudo, sendo 1 internacional e 58 nacionais.

O processo de busca culminou com a organização dos trabalhos identificados em duas modalidades: nacionais e internacionais e ainda, dissertações, teses e artigos científicos. A apresentação destes trabalhos está estruturada em duas subseções e adota um esquema de síntese de seus objetivos, resultados e metodologia de desenvolvimento; seguindo ainda a ordem decrescente das datas de suas publicações.

3.2 Apresentação dos trabalhos com aplicação do BPM no setor público nacional

Assumpção (2018) elaborou uma proposta sobre um modelo para implantação da gestão de processos organizacionais na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Conforme justificou a autora (2018, p. 17), com a prática da gestão de processos organizacionais, a UFGD teria uma visão de todo o trabalho executado para a entrega do produto aos seus clientes internos ou externos, “ultrapassando as áreas funcionais, o que contribuirá para a melhoria contínua dos seus processos e, em última instância, o oferecimento de um serviço com qualidade, rapidez, menor custo e transparência aos seus clientes-cidadãos”.

Por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva a autora apurou as práticas instituídas na Universidade e, a partir dos dados obtidos ela elaborou a sua proposta sobre o modelo de gerenciamento de processos. O modelo proposto contemplou um ciclo contínuo de BPM de quatro etapas: (a) alinhamento com a estratégia organizacional; (b) mapeamento; (c) implementação, e (d) monitoramento.

Após a elaboração da proposta e sua discussão com os gestores-chave da unidade de Grande Dourados a autora (2018) apontou para a necessidade da Instituição de Ensino Superior (IES) capacitar os servidores para atuar no novo contexto de trabalho decorrente da implantação do novo modelo de gerenciamento de processos. Também ficou estabelecido a criação de uma

unidade responsável para conduzir os trabalhos de implantação do BPM, visando à sustentabilidade da gestão e ao alcance dos resultados esperados com essa prática. De acordo com a autora, o modelo proposto para a realidade da UFGD pode ser utilizado em outras instituições, com as devidas adaptações.

Maia (2018) elaborou uma proposta de redesenho de um processo administrativo para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFECTR), com suporte no BPM. Seu objetivo foi sistematizar como os conhecimentos de gestão por processos de negócios, por meio de técnicas de mineração, modelagem e mapeamento de processos podem contribuir para melhoria dos processos institucionais da IES. A proposta se justificou diante da necessidade de mudanças na gestão da referida instituição. Para o autor, o BPM é tido como um dos temas mais atuais na era da informação, com abordagem na interação de pessoas, organizações, *softwares*, técnicas de modelagem, simulação e processos.

A pesquisa realizada para dar sustentação à proposta foi de natureza qualitativa pela exploração de dados e informações obtidas através de entrevistas realizadas com pessoas do Instituto, detentoras de experiências práticas e com muito conhecimento da problemática abordada. A pesquisa foi desenvolvida por meio do procedimento de mineração de processos no sistema de informações institucional, posteriormente com as modelagens “*as is*” e “*to be*” de um processo institucional.

O autor adotou o ciclo de vida de gerenciamento de processos de três fases: planejamento, análise e modelagem do processo. Para a aplicação do ciclo de vida de BPM foi selecionado o processo de aquisição de bens e serviços e sobre ele foram desenvolvidas as modelagens como é atualmente (*as is*) e como se projeta ser (*to be*).

Com o objetivo de aplicar a gestão por processos na seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão, de uma Faculdade Pública, Nogueira et al. (2018) realizaram um estudo de viabilidade para aplicação de um ciclo do BPM neste contexto. Após resposta favorável à proposta, o ciclo foi desenvolvido e executado por meio de uma pesquisa-ação envolvendo pesquisadores e funcionários do Escritório de Representação Internacional – ERI da referida Faculdade. Segundo os autores, a seção selecionada para receber a implementação do BPM desenvolve processos críticos da gestão acadêmica, mostrando ainda, potencial para melhorias por meio da abordagem do BPM.

Para os autores, apesar de já muito aplicado em empresas privadas, a gestão de processos de negócios ainda não tem uma vasta utilização em organizações públicas e, enfrenta resistências. A aplicação do BPM no ERI esbarrou em algumas questões burocráticas que

dificultam sua implementação. No entanto, as barreiras foram superadas pelas justificativas positivas da sua aplicabilidade como ferramenta de gestão e melhoria de processos da ERI. Os autores destacaram como resultados: (a) o BPM tem alto potencial para aplicação em processos de gestão das organizações públicas, embora sofra barreiras por ser desconhecido, e (b) foi possível evidenciar através de dados de pesquisa a diminuição no tempo dos processos, a importância da formalização das atividades para a organização e padronização do mesmo, além do *follow-up* integral proporcionado pelo BPM.

Andrade (2017) propôs uma estrutura de referência para a implementação do gerenciamento de processos, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), visando melhoria na eficiência da sua gestão. O autor destacou que cada vez mais cresce o interesse por parte de organizações públicas e privadas em estabelecer uma forma de gerenciamento de seus processos buscando obter resultados mais eficientes e eficazes, e que no setor público, o BPM vem sendo utilizado para obtenção de processos menos burocráticos, mais ágeis e com melhor uso dos recursos.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo autor, pela aplicação de questionários como instrumento de coleta de dados e pela realização de um estudo bibliométrico, ele concluiu que apesar das restrições a que estão sujeitas às organizações públicas, o BPM é uma forma de gerenciamento de processos aplicável a uma organização com as características da UTFPR e que há uma forma de implementação que permite observar estas especificidades, para a melhoria da eficiência.

Molardi (2017) realizou um estudo para identificação dos Fatores Críticos (FC) que causam maior impacto em iniciativas de gerenciamento de processos de negócios *Business Process Management* (BPM) na administração pública, direta ou indireta. Seu objetivo consistiu em identificar tais fatores para poder atuar na redução da complexidade inerente ao processo de implementação em organizações públicas.

O autor (2017, p. 15) justificou que com o elevado número de projetos envolvendo BPM fracassando, e com uma bibliografia ainda incipiente sobre o assunto voltada para o setor público, a identificação de fatores críticos em investidas de BPM na administração pública “pode não apenas ajudar na descoberta de oportunidades na área, mas também aliviar a complexidade do seu processo de implementação por parte dessas organizações”.

Trata-se de uma pesquisa aplicada desenvolvida pelo método misto de pesquisa (qualitativo e quantitativo). A adoção do método se justifica pelo fato de que, não apenas os dados e informações podem ser quantificáveis para realização de classificações e análises, como

também o ambiente natural como a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador como instrumento chave, sendo o processo e seu significado os focos principais de abordagem. A natureza da pesquisa é exploratória e descritiva fazendo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática. Fez-se ainda uso de pesquisa bibliográfica e de campo (bibliográfica, tendo como base artigos científicos que apresentaram experiências de BPM na administração pública - pesquisa de campo, através do uso de questionário para compreender a realidade e percepção de especialistas da área). A pesquisa teve desenvolvimento no tempo, longitudinal e retrospectiva (contemplando experiências ocorridas num longo período de tempo, e explora experiências do passado até a atualidade, mapeando a situação atual da administração pública).

Os resultados da pesquisa, segundo Molardi (2017), compreenderam além da identificação dos FC em BPM na administração pública, interpretá-los e compará-los com os encontrados no setor privado. Outra análise complementar foi a definição do nível de maturidade desses FC encontrados na literatura, de acordo com a prática da gestão pública. O autor destacou a elaboração de um questionário com quatro especialistas em BPM com experiência em administração. As principais análises obtidas com a interpretação dos trinta FC identificados foram que os três principais FC na administração pública são: (a) treinamento e conhecimento; (b) apoio da alta administração, e (c) motivação, por apresentarem o maior número de citações.

Dentre esses fatores, o “apoio da alta administração” apresenta o maior nível de maturidade, se posicionando no nível de maturidade quatro. Dentre as categorias dos FC, a que apresenta maior relevância é a de “pessoas”, citada vinte e seis vezes, mas que ainda está em estágios iniciais de maturidade, posicionada no nível dois. As categorias que menos impactam a administração pública são as de “medições e padrões” e “arquitetura de processos” com oito citações cada.

Os FC da categoria “estratégia” se posicionam como um dos mais consolidados, pois além de possuírem um número significativo de citações na literatura, sendo a terceira mais citada com catorze indicações, é considerada a mais madura na prática das organizações públicas de acordo com os especialistas, sendo a única posicionada no nível de maturidade quatro.

Rego Júnior (2017) propôs um *framework* com diretrizes para implementação do BPM em universidades públicas federais, a partir de um estudo de caso, com abordagem de pesquisa

qualitativa e argumentação indutiva. O ambiente organizacional foi a Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Para o autor, com a crescente demanda de processos nas organizações e a necessidade de desenvolvimento e implantação de um projeto de melhoria, mediante técnicas e/ou ferramentas de gestão, há esforço para sanar essa demanda com uma melhor performance. Com isso, uma abordagem utilizada com destaque atualmente para maximizar o retorno dessa demanda nas organizações pelos gestores executivos é o BPM como alternativa para fornecer assistência necessária na adaptação desse contexto organizacional.

O estudo de caso foi concluído com uma sessão de *focus group* com dez especialistas que lidam com processos no setor público, a fim de validar os condicionantes e elementos necessários do BPM na sua implementação.

Como resultado da pesquisa teórica e de campo, o autor apresentou um *framework* do BPM contemplando os elementos para sua implementação na Universidade, sendo eles:

(a) benefícios catalisadores – gestão participativa, foco nos resultados, planejamento nos três níveis estratégico, tático e operacional, gestão do conhecimento, melhor organização da documentação e disponibilidade desta para órgão de controle e auditoria;

(b) benefícios resultados – melhoria global sistêmica na organização, otimização dos processos, maior transparência aos processos, integração entre os setores, satisfação dos colaboradores e clientes externos;

(c) dificuldades – falta de conscientização da alta administração, resistência à cultura do BPM, continuidade entre gestões sobre importância do BPM para a organização, falta de qualificação dos colaboradores, entendimento do BPM pelos integrantes da organização, falta de integração entre os processos, necessidade de comprometimento da infraestrutura em TI, dimensionamento de pessoas e outros recursos;

(d) organização para implementação – escritório de processos, identificação e elaboração de um plano de risco, implementação de um sistema de gestão integrada, definição de responsabilidades, gerenciamento por processos, mapeamento e padronização global das atividades de processos, adequação de alguns processos, elementos motivacionais para adesão dos servidores, e

(e) características – visão sistêmica dos processos, foco no valor e no cliente, e multidisciplinaridade.

Rego Júnior (2017) concluiu que pensar BPM no serviço público, incluindo os conceitos, técnicas e métodos relacionados a esse campo de gestão, com suas devidas

adequações, mostra-se como uma tarefa que requer um maior empenho por parte de seus responsáveis, uma vez que o foco das instituições públicas é diferente do incorporado pelo meio privado e as limitações associadas à prestação de seus serviços são múltiplas. Neste sentido, o BPM é relevante por possibilitar melhorias que comumente estão associados à prática dessa forma de gestão.

Reis et al. (2017) elaboraram um estudo de caso pela apresentação de uma proposta de melhoria do processo de gestão de contratos utilizando a metodologia BPM. O estudo foi realizado em uma empresa da administração pública (não revelada). De acordo com os autores, o estudo se propôs a utilizar o BPM como ferramenta de auxílio à tomada de decisão. O objeto do estudo foi o setor de acompanhamento de contratos da instituição pública.

Trata-se de um estudo de caso descritivo e também explicativo, pois enfocou produção de conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto aos meios de coleta de dados foram adotados a pesquisa documental e a observação direta. Esta última analisada no próprio local do acontecimento.

O estudo avaliou o processo de gestão de contratos, e propôs um novo fluxograma do processo de acompanhamento, mais simples, confiável e mais ágil. Pela aplicação do BPM foi possível redesenhar o referido processo, bem como identificar possíveis falhas e gargalos. O fluxo de acompanhamento de contatos proposto mostra-se propício para reduzir o número de atividades em relação ao fluxo atual mapeado, além de reduzir também a participação direta de uma área de gestão, diminuindo a quantidade de interface e de envolvidos no processo.

Santana e Alves (2016) sistematizaram um modelo conceitual para governança em BPM, com aplicação numa organização pública brasileira, utilizando a abordagem de pesquisa *Design Science Research (DSR)*.

Num primeiro momento, o estudo buscou responder à questão: quais são os elementos que devem constituir um modelo conceitual de governança em BPM e como eles se relacionam? Enquanto que na segunda fase, o estudo descreveu como os elementos conceituais de governança em BPM vinham sendo aplicados, as barreiras e os fatores facilitadores de sua implantação.

Na segunda fase, para descrever como os elementos conceituais de Governança em BPM têm sido aplicados em organizações, barreiras e facilitadores relacionados, foi desenvolvido um estudo de caso exploratório múltiplo, realizado no campo de organizações públicas brasileiras. Adotou-se uma estratégia de pesquisa qualitativa e buscou contribuir para

o entendimento de como os elementos conceituais de governança em BPM encontrados na literatura estavam presentes nas organizações.

No primeiro estudo foram pesquisadas quatro organizações, com entrevistas a um total de 19 profissionais envolvidos nas iniciativas de BPM destas organizações e também uma discussão em grupo focal com representantes dessas organizações.

No segundo foram pesquisadas quatro outras organizações com entrevistas a esses estudos mostraram que as organizações participantes não adotavam um modelo explícito para governança em BPM nem possuíam um entendimento suficiente do que caracteriza essa governança.

A terceira fase da pesquisa, consistiu na elaboração de um modelo conceitual de referência para governança em BPM estabelecendo conceitos e terminologias bem fundamentados. A estratégia de pesquisa adotada foi a pesquisa-design.

A quarta fase de pesquisa viabilizou o objetivo de avaliar o modelo conceitual para governança em BPM. Este objetivo esteve apoiado em todas as questões de pesquisa anteriormente citadas no trabalho. Duas estratégias de pesquisa foram adotadas: um estudo de caso realizado numa organização pública e avaliação com especialistas.

A partir dos resultados obtidos, os autores avaliaram que o Modelo Conceitual para Governança em BPM (BPMG) mostrou-se potencialmente aplicável e útil para o propósito de apoiar a governança das ações de BPM implementadas na organização estudada. Por outro lado, constata-se que o estudo de caso serviu para a melhoria do próprio modelo BPMG como era esperado na perspectiva da pesquisa-design, bem como abriu perspectivas de aspectos a serem explorados.

Para os autores, até onde alcançou a pesquisa de literatura realizada, este trabalho é inovador ao propor um modelo detalhado para governança em BPM na forma de um modelo conceitual de dados que foi avaliado no contexto de uma organização e por praticantes com experiência na área.

Além disso, segundo eles, a pesquisa também contribuiu de forma relevante com a literatura da área, na medida em que produziu dados empíricos sobre a avaliação da aplicabilidade dos elementos conceituais componentes da governança em BPM no contexto de uma organização do setor público que conduz uma relevante iniciativa de BPM. Também foram geradas novas evidências de barreiras e facilitadores para a governança em BPM, particularmente em organizações do setor público. Uma barreira particularmente significativa que foi evidenciada nas organizações pesquisadas foi a constatação da própria falta de

entendimento comum do que é a governança em BPM entre os condutores das iniciativas de BPM.

Outro aspecto significativo apontado pelos autores foi a aplicação do método de pesquisa-design para construção-avaliação do modelo BPMG, considerando que esta abordagem, que é particularmente útil no campo da engenharia de *software* e sistemas de informação em geral, tem tido ainda pouco relatos na literatura brasileira.

Ressalta-se que Santana (2015) apresentou para o programa de doutorado da Universidade Federal de Pernambuco, em 2015, a tese “BPMG – um modelo conceitual para governança em BPM”, que foi utilizada como base para a elaboração e publicação do artigo “BPMG – um modelo conceitual para governança em BPM – aplicação numa organização pública”, da qual derivou o artigo analisado.

Falcão (2015) analisou os processos administrativos eletrônicos das prefeituras das cidades de Santos e São Paulo, com o objetivo de apurar semelhanças e diferenças entre as recentes experiências ocorridas em ambas, com a implantação de processos digitais baseados em BPM.

A análise ocorreu sobre as fases de planejamento, estratégia, treinamento, mapeamento dos processos, desenvolvimento do sistema e a experiência de outros órgãos públicos que utilizam o mesmo sistema, além da questão tecnológica e os custos de implantação nos dois municípios. A autora não descreveu a metodologia da pesquisa utilizada.

Como resultados, a autora destacou:

- (a) as duas prefeituras analisadas realizaram *benchmarking* na fase de planejamento;
- (b) Santos optou por contratação de empresa para o fornecimento do *software* ao custo de R\$ 2.699.750,00 e São Paulo optou por utilizar sem custo o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), *software* do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4) (detentor do código fonte), através da assinatura de um acordo de cooperação técnica para o uso do sistema;
- (c) na análise da estratégia de implantação, os dois municípios optaram em fazer por processos e de forma corporativa, ou seja, implantando o sistema em toda a prefeitura de uma única vez;
- (d) ambas as cidades decidiram que somente os novos processos seriam abertos eletronicamente e aqueles que já se encontravam em tramitação de forma física ou papel continuariam assim até seu término. Não digitalizaram processos antigos nem em andamento, e optaram por iniciar com processos de menor complexidade e que não necessitassem de integração com outros sistemas existentes no município;

(e) a estratégia utilizada pela Prefeitura de São Paulo que merece destaque foi que todos os processos integrantes do projeto piloto pertencessem a apenas 1 (uma) secretaria, fossem processos simples, de impacto e envolvessem o alto escalão do município. Dessa forma, além de facilitar o controle e o suporte, consolida o patrocínio ao projeto e o exemplo dos cargos hierárquicos superiores utilizarem o sistema, contribuindo para minimizar a resistência dos demais servidores e transformar os processos eletrônicos em uma nova realidade no cotidiano da prefeitura, o que promove uma mudança organizacional;

(f) as duas experiências selecionaram na sua fase inicial processos que demandassem um universo delimitado de servidores que precisariam ser treinados para operacionalizar os primeiros processos implantados eletronicamente (Santos treinou 4% dos seus servidores e São Paulo 1%). Ainda em relação ao treinamento, observa-se que o foco não foi apenas em aspectos operacionais, funcionalidades do sistema e no ensino de sua utilização, mas se preocupou em contextualizar, mencionar a importância e se preocupar com abordagens motivacionais e de mudança de cultura;

(g) em relação aos fluxos dos processos dentro dos sistemas, os dois casos analisados são divergentes visto que os processos digitais de Santos possuem um *workflow* pré-definido e parametrizado para cada processo dentro do sistema enquanto que no município de São Paulo o sistema possui livre tramitação (não há criação lógica de fluxo nos processos), e

(h) no caso de Santos o mapeamento dos processos é feito por especialistas da empresa contratada e as customizações e ajustes necessários no sistema são demandados diretamente à empresa detentora do código-fonte, sendo atendido normalmente no curto prazo. Porém, dependendo do aspecto que for necessário ser realizado no sistema, se esse aspecto não tiver sido previsto antecipadamente no momento da elaboração do termo de referência e do contrato, isso pode resultar em custos adicionais para a prefeitura. Na Prefeitura de São Paulo, as demandas precisam ser encaminhadas para o Comitê Gestor do Processo Eletrônico Nacional, para após analisada e aprovada, ser incluída em uma nova versão do sistema pelo TRF-4.

Garcia (2015) realizou um estudo junto a 139 IES brasileiras com o objetivo de caracterizar a gestão de processos de negócios destas instituições e identificar oportunidade de melhoria na gestão de processos, pelo uso do BPM.

Para o autor, o interesse das organizações pela gestão de processos de negócios tem aumentado nos últimos anos em todo mundo, tendo como principal motivador a redução de custos por meio de processos mais eficientes. No caso das IES públicas brasileiras, o

aperfeiçoamento da gestão é promovido por iniciativas do governo, que inclui a gestão de processos de negócios em seus fundamentos.

Para a realização do estudo adotou-se a revisão bibliográfica sistemática e uma pesquisa de campo. A revisão sistemática abordou estudos empíricos quantitativos sobre o tema, nas bases de dados *ISI/Web of Science* e *Scopus*, com a finalidade de construir um *framework* dos aspectos que melhoram os resultados de BPM. A pesquisa de campo envolveu a aplicação de um questionário online (*survey*) a uma amostra de 139 IES brasileiras com a finalidade de caracterizar como essas instituições estão gerenciando os seus processos.

Dentre os resultados do estudo, o autor concluiu que a gestão de processos está presente em mais de 90% das instituições pesquisadas em diferentes níveis de adoção, sendo um tema com importância crescente para 82% delas. A análise dos dados dessa amostra à luz da revisão bibliográfica e do referencial teórico permitiu a identificação de oportunidades de melhoria na gestão de processos nas IES e a proposição de uma agenda de pesquisa para estudos futuros, além da possibilidade de utilização dos resultados para *benchmarking* permitindo às IES avaliarem sua posição em relação aos concorrentes na gestão de processos.

No seu estudo, Marques (2015) teve como objetivo identificar as consequências do BPM nos processos de pensão por morte do Rioprevidência, autarquia previdenciária do Estado do Rio de Janeiro. A autora justificou o estudo face à escassez de trabalhos que apontem resultados de otimização de processos de trabalho em organizações do setor público e à necessidade de trazer novos elementos que contribuam para a implantação do BPM na área pública.

Foi desenvolvido um estudo de caso descritivo exploratório com nível de análise organizacional. Quanto aos meios de investigação foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, e a forma de abordagem foi qualitativa.

Após as análises dos processos, o estudo demonstrou que as ferramentas tecnológicas podem auxiliar o BPM na otimização dos processos quando esses são bem selecionados. Porém, não são imprescindíveis para o alcance de resultados positivos. As experiências relatadas contribuíram para o aprendizado, crescimento e amadurecimento tanto do corpo de gestores como dos demais servidores envolvidos no processo, além de aparelhar melhor a Rioprevidência para os desafios futuros. Ainda, de acordo com a autora, percebe-se que a implantação de conceitos e práticas de BPM à rotina das organizações do setor público é capaz de gerar resultados relevantes para a administração pública.

Rodrigues (2015) desenvolveu um estudo com o objetivo de verificar como o BPM pode auxiliar na melhoria dos processos de uma universidade pública do Estado de São Paulo, além de identificar potenciais limitantes e entraves ao seu uso neste contexto.

Como metodologia foi realizada revisão bibliográfica sobre processos, processos de negócios, gestão de processos de negócios, gestão de processos de negócios em organizações públicas, estruturação e modelagem de processos, maturidade em processos de negócios e principais linguagens e ferramentas para modelagem de processos de negócios.

Após, comparou algumas linguagens de modelagem de processos e alguns *softwares* de modelagem de processos com o objetivo de identificar as melhores ferramentas para o desenvolvimento do estudo. Na sequência, procedeu a aplicação do ciclo de gerenciamento do BPM, passando pelas etapas de planejamento, modelagem, otimização e implantação dos processos.

O autor descreveu os resultados evidenciando os benefícios da aplicação do BPM, a redução de tempo e custos de execução dos processos, o aumento do conhecimento sobre o processo, a redução de burocracia para sua execução e automação dos processos através do desenvolvimento de um *software* de gerenciamento dos processos.

Em sua tese de doutorado, Brandi (2013) propôs a construção de uma proposta de gestão orientada por processos de negócios, voltada para a administração pública municipal.

De acordo com a autora, a gestão por processos de negócios, na administração pública municipal ainda é incipiente, mas muito necessária e deve ser explorada com profundidade. Observando a lacuna, ela desenvolveu subsídios para a elaboração de uma proposta teórica sobre o uso da abordagem BPM para prefeituras. O estudo foi de natureza qualitativo, pelo uso de pesquisa exploratória e descritivo, fazendo uso de multicasos.

A pesquisa apontou que as prefeituras estão estruturadas por secretarias/áreas. Devido à esta organização funcional, a proposta de convivência da gestão hierárquica e da gestão por processos é perfeitamente exequível para um período de transição de um modelo para outro.

De acordo com a autora, a proposta contribui e orienta os gestores municipais e as lideranças sobre como devem se portar para promover a difusão da gestão por processos de negócios na organização pública municipal e aplicar o *framework* dos processos de negócios, de maneira a influir na mudança cultural e agregar eficiência e impessoalidade ao trabalho da prefeitura.

Como contribuição mais significativa, a autora constatou que as prefeituras percebem que a gestão por processos contribui com os princípios da eficiência, da transparência e da

impessoalidade ditadas pelo artigo 37 da Constituição Federal, a qual rege as atividades administrativas em qualquer dos poderes públicos. A possível adoção da proposta conduz a gestão pública municipal rumo à inovação e à competitividade. Outro ponto positivo foi despertar o interesse de alguns gestores sobre o tema da gestão por processos de negócios na área pública.

Leite e Rezende (2007) realizaram um estudo com o objetivo de formular e analisar a implantação do BPM no ambiente de administração pública municipal de Curitiba, integrado com o planejamento estratégico municipal.

Curitiba criou o Instituto Curitiba de Informática (ICI) como uma organização social que assumiu a gestão e execução da tecnologia da informação da administração pública municipal. Pelo ICI foi criada a Assessoria Técnica de Informações, vinculada à Secretaria Municipal de Administração, com a finalidade de definir a política de informática na prefeitura e controlar a realização desta política, que é executada pelo ICI. Objetivamente, a finalidade do ICI circunscreve-se no âmbito do “ensino, a pesquisa e o desenvolvimento científico e tecnológico nas áreas de informática e telemática” (LEITE; REZENDE, 2007, p. 10).

O trabalho deu grande destaque conceitual para os processos e planejamento estratégico municipal, que resultou na construção de hipóteses e na proposição de formatação para a utilização do BPM na administração pública municipal.

Foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo, pelo uso da observação direta e pesquisa documental.

Os resultados obtidos com a implantação do BPM no processo pesquisado, em destaque, foram:

(a) através dos processos de atendimento de demandas foi possível à alta administração alinhar a estrutura da organização ao seu planejamento estratégico, possibilitando ao gestor a definição de forma clara um importante processo da organização;

(b) os gestores passaram a ter a monitoração *on-line* do processo, além da coleta automática de indicadores estratégicos relacionados ao processo mapeado;

(c) a adoção de novas formas de gestão que redesenhem os processos nas suas várias dimensões pode se constituir em soluções viáveis, e

(d) a adoção permitiu avanços como a transparência, alinhamento do processo com a estratégia da organização e a monitoração e controle de processos.

O quadro 15 mostra em síntese, os trabalhos sobre BPM identificados em bases nacionais, por ordem de data crescente.

Quadro 15 – Trabalhos sobre BPM identificados em bases nacionais.

Autoria	Título do estudo	Artigo	Dissertação	Tese	Método da pesquisa / Campo de aplicação
Assumpção (2018)	Implantação da gestão de processos organizacionais na Universidade Federal da Grande Dourados: uma proposta de modelo.		X		Estudo de caso. Universidade Federal da Grande Dourados.
Maia (2018)	Proposta de redesenho de um processo administrativo em uma instituição pública de ensino usando o BPM.		X		Estudo de caso. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima.
Nogueira et al. (2018)	Análise da aplicação da gestão por processos em uma seção de uma faculdade pública.	X			Pesquisa-ação. Seção Técnica de Apoio ao Ensino Pesquisa e Extensão de uma faculdade pública.
Andrade (2017)	Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR.		X		Estudo de caso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
Molardi (2017)	Identificação e análise dos fatores críticos em iniciativas de BPM na administração pública.		X		Estudo de casos. Administração Pública.
Rego Júnior (2017)	<i>Business Process Management</i> (BPM): <i>framework</i> com diretrizes para sua implementação em universidades públicas federais.		X		Estudo de caso. Universidades públicas federais.
Reis et al. (2017)	Proposta de melhoria do processo de gestão de contratos utilizando a metodologia <i>Business Process Management</i> (BPM).	X			Estudo de caso. Empresa de administração pública.
Santana e Alves (2016)	BPMG – Um modelo conceitual para governança em BPM – aplicação numa organização pública.	X			Estudo de caso. Organização pública brasileira.
Falcão (2015)	Análise dos processos administrativos eletrônicos da Prefeitura de Santos e de São Paulo.		X		Estudo de caso. Experiência das prefeituras de Santos e São Paulo com o BPM.

Garcia (2015)	Adoção de BPM pelas IES brasileiras: características e oportunidades de melhoria.		X		Survey. Instituições de Ensino Superior brasileiras.
Marques (2015)	A gestão de processos no setor público: um estudo de caso dos processos de pensão por morte do Rioprevidência.		X		Estudo de caso. Autarquia previdenciária do Estado do Rio de Janeiro.
Rodrigues (2015)	Aplicação da gestão de processos em uma universidade pública do Estado de São Paulo.		X		Estudo de caso. Universidade Pública do Estado de São Paulo.
Brandi (2013)	Gestão por processos de negócios: uma proposta para administração pública municipal.			X	Estudo de casos. Administração Pública Municipal
Leite e Rezende (2007)	Gestão corporativa por processos na administração municipal: um estudo de implantação do <i>Business Process Management</i> no Instituto Curitiba de Informática.	X			Estudo de caso. Instituto Curitiba de Informática.

Fonte: Elaboração própria.

3.3 Apresentação dos trabalhos com aplicação do BPM no setor público internacional

Em um artigo científico de natureza bibliométrica, Syed et al. (2018) relataram os resultados de uma revisão sistemática de literatura sobre fatores críticos de sucesso relacionados a projetos de BPM no setor público.

O artigo foi desenvolvido na Austrália, com vistas a contribuições para que as organizações do setor público sejam bem-sucedidas em suas estratégias de BPM, com redução dos riscos que levam ao fracasso desse tipo de projeto. O estudo discute as semelhanças e diferenças entre setor público e o privado, entre países em desenvolvimento e os desenvolvidos.

Os autores analisaram 31 artigos originários de países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Como metodologia, os autores utilizaram uma abordagem quase dedutiva aplicada à análise de dados qualitativos usando o *software NVivo10* para organização, análise e pesquisa de informações de dados qualitativos.

Como resultado do estudo, a pesquisa resultou na síntese e identificação de 14 fatores críticos de sucesso do BPM no setor público, cada um definido e descrito detalhadamente com atenção específica aos subfatores mencionados na literatura, sendo:

- (a) apoio da alta gerência e construção de lideranças;
- (b) comunicação de estratégias de BPM;

- (c) práticas sólidas de gerenciamento de mudanças;
- (d) foco no cliente interno e externo – *stakeholders*;
- (e) equipe de BPM sólida;
- (f) superar a resistência à mudança e o medo da incerteza;
- (g) empoderamento das pessoas através da criação de equipes, atribuindo autoridade e responsabilidade;
- (h) infraestrutura de tecnologia da informação robusta;
- (i) gerenciamento de projetos é parte integrante dos projetos de BPM no setor público;
- (j) conscientização das tecnologias e treinamento;
- (k) desenvolvimento de uma cultura forte na organização pela inovação;
- (l) governança de processos;
- (m) alinhamento de tecnologia da informação com estratégias de negócio, e
- (n) fatores externos (econômicos, políticos, educação).

Os autores propõem uma série de questões de pesquisa para apoiar a progressão do BPM no setor público para os países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Os autores propõem uma série de questões de pesquisa para apoiar a progressão do BPM no setor público para os países desenvolvidos e em desenvolvimento, dentre elas:

- (a) como a liderança contribui para o sucesso e sustentabilidade do BPM no setor público?
- (b) quais são os elementos essenciais de um plano de comunicação de BPM do setor público?
- (c) o que constitui uma estratégia de mudança organizacional bem projetada em uma iniciativa de BPM no setor público?
- (d) quais são as partes interessadas e inovadoras que permitem para o sucesso do BPM no setor público?
- (e) o que constitui uma equipe efetiva de BPM no contexto do setor público?
- (f) como identificar os grupos de funcionários mais vulneráveis dentro dos departamentos do governo prestes a implantar BPM, e antecipar reações?
- (g) quais estruturas organizacionais seriam mais adequadas para permitir o sucesso do BPM no setor público?
- (h) como podem os governos nos países em desenvolvimento, projetar e beneficiar-se melhor do uso de novas tecnologias, como serviços compartilhados, computação em nuvem, código aberto e outros?
- (i) como construir consciência de gerenciamento de projetos em contextos de BPM no setor público?
- (j) como o treinamento em habilidades de BPM contribui para o sucesso em organizações do setor público?
- (k) como desenvolver mecanismos para implementar culturas inovadoras centradas no processo no setor público?
- (l) que fatores do ambiente externo podem influenciar a aplicação do BPM no setor público?

Gabryelczyk et al. (2017) demonstraram por meio de um artigo científico, a utilização de modelagem e medição de processos de negócios para melhorar os sistemas de ERP e os processos existentes em instituições do setor público da Polônia.

De acordo com os autores, a metodologia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso em uma instituição do setor público polonês. O processo selecionado foi modelado e avaliado no estado antes e depois da mudança organizacional e implementação de um sistema integrado de gestão.

Para os autores, a medição do custo, tempo, qualidade e capacidade de produção de um processo demonstra melhorias específicas e, portanto, comprova um aumento na eficiência de instituições do setor público. Destacam ainda que a modelagem de processos de negócios e medição são técnicas úteis tanto na área de *design* quanto na implementação de sistemas e aprimoramento de uma organização.

Como resultados da pesquisa, os autores indicam que a implementação da eficácia e eficiência medida por indicadores, como critérios para a avaliação da instituição pública, gera a valorização do conceito de BPM como o método de gerenciamento apropriado no setor público.

O objetivo do artigo de Moraes et al. (2014) consistiu em propor uma estrutura para alinhar estratégia e processos de negócios de maneira explícita.

De acordo com os autores, os estudos teóricos e empíricos apresentam diferenças quanto à número de etapas e atividades que devem ser realizadas para promover o BPM, compreendendo diferentes ciclos.

O estudo baseia-se na utilização do ciclo de vida do BPM modelo da ABPMP, entidade que propõe um conjunto comum de conhecimentos sobre BPM, e propõe uma revisão da literatura acerca do tema para investigar os modelos de ciclo de vida no âmbito acadêmico-científico, identificar convergências e variações e analisar o alinhamento entre estratégia e processos de negócios nas atividades de BPM entre esses modelos.

Como método de pesquisa, de acordo com os autores, foi realizada uma revisão da literatura com o objetivo de prospectar documentos sobre o ciclo de vida do BPM. A consulta foi realizada nas bases *Scopus*, *Google Scholar* e *Science Direct*.

O artigo apresenta a análise de sete modelos de ciclo de vida de BPM. De acordo com os autores, uma comparação foi apresentada entre as etapas do modelo e o modelo proposto pelo ABPMP. As particularidades de cada modelo foram identificadas e o estudo sugere um

alinhamento desses modelos com o ciclo de vida do BPM proposto por ABPMP, em particular com a análise, projeto e modelagem, implementação e monitoramento e etapas de controle.

Ainda como resultados, os autores destacam que a maioria dos modelos estudados projeta a automação de processos de negócios e que o estudo reforça que o ciclo de vida do BPM da ABPMP é um modelo de referência, observando que as atividades nos outros os modelos estudados são projetados nele.

No entanto, comentam os autores, que no modelo ABPMP, assim como nos outros, há pouca ênfase na estratégia organizacional e na definição de processos.

O estudo sugere a incorporação de atividades propostas por Burlton (2010) como um instrumento adicional para o modelo de ciclo de vida do BPM da ABPMP para alinhar a estratégia aos processos em projetos de BPM. Para isso, foi proposta uma estrutura que lida com o alinhamento entre estratégia e processos de negócios de maneira explícita.

Teixeira (2013) analisou e modelou os processos AS-IS das seções de Graduação, Pós-Graduação e Acolhimento e Mobilidade, da Universidade Nova de Lisboa, Portugal, através da metodologia BPM.

Segundo a autora, as instituições do ensino superior se encontram sujeitas a enormes burocracias de gestão, e diariamente lidam com um elevado número de alunos e, conseqüentemente, com um elevado número de processos diferentes – situação que à necessidade urgente da melhoria dos seus processos, e que através da modelação de processos que essa melhoria se torna possível.

A autora utilizou como metodologia da pesquisa a revisão bibliográfica e adoção de um método de estudo defendido por Cruz (2008), com aplicação de conceitos de BPM a um serviço público cuja estrutura organizacional reflete os seus departamentos. O serviço público em questão são os serviços académicos da Faculdade de Ciências e Tecnologia da referida universidade, designados por Divisão Académica.

Os resultados obtidos estão alinhados com os objetivos traçados, com a substituição do arquivo físico pelo digital; liberação de espaço físico; diminuição do tempo total do processo e da execução da atividade de arquivo; melhoria da produtividade dos seus colaboradores, e acesso aos documentos disponíveis de forma digital.

A autora comprova através da proposta que a modelação de processos é uma ferramenta extremamente útil para a esquematização dos processos, uma vez que permite compreender de forma clara, os processos, diariamente, realizados pelas organizações.

Gulledge e Sommer (2002) realizaram um estudo com o objetivo de discutir como as organizações públicas devem se reorganizar para acomodar o gerenciamento de processos de negócios, bem como os sistemas corporativos existentes ou novos estão alinhados com metodologias de gestão de processos de negócios.

Os autores comentam que o gerenciamento de processos de negócios tem recebido muita atenção na literatura de engenharia e gestão, e seus benefícios são bem conhecidos. No entanto, pouca atenção tem sido dada à literatura de gestão do setor público, e o que foi escrito tem sido generalista.

Os autores realizaram um estudo de caso no Departamento de Defesa e da Marinha dos EUA, com ênfase em algumas leis americanas, como a Lei de Reforma da Gestão de Tecnologia da Informação. Os autores utilizaram também uma comparação entre os EUA e outros países que adotaram projetos com objetivos de “reinventar o governo”. O documento também discutiu os benefícios do gerenciamento de processos do setor público. Como resultados da abordagem, eles concluíram que as organizações públicas terão de mudar radicalmente suas estruturas organizacionais bem como seus sistemas corporativos, a fim de implementar conceitos de gerenciamento de processos de negócios com sucesso.

O quadro 16 mostra em síntese, os trabalhos identificados em bases internacionais, por ordem de data crescente.

Quadro 16 – Trabalhos sobre BPM identificados em bases internacionais.

Autoria	Título do estudo	Artigo	Dissertação	Tese	Método da pesquisa / Campo de aplicação
Syed et al. (2018)	<i>Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review.</i>	X			Estudo de casos. Pesquisa bibliográfica em setores públicos. Artigo desenvolvido na Austrália.
Gabryelczyk et al. (2017)	<i>Improving public sector performance by using business process modelling and measurement: a case study analysis.</i>	X			Estudo de caso. Pesquisa aplicada no setor público da Polônia.
Morais et al. (2014)	<i>An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal.</i>	X			Estudo de casos. Organizações acadêmicas e científicas.

Teixeira (2013)	Gestão por processos numa instituição do ensino superior.		X	Estudo de caso. Universidade Nova de Lisboa – Portugal.
Gulledge e Sommer (2002)	<i>Business process management: public sector implications.</i>	X		Estudo de caso. Departamento de Defesa e da Marinha – USA.

Fonte: Elaboração própria.

3.4 Comentários gerais sobre a revisão bibliográfica

De modo geral, pode-se extrair pela revisão da produção bibliográfica realizada que, principalmente à nível nacional, foco principal da pesquisa, há o apontamento sobre a pertinência da aplicação do gerenciamento de processos, pela metodologia do BPM, para as administrações públicas municipais, estaduais e federais. Também se evidenciou experiência bem sucedida nos ambientes que o implementarem gerando resultados bastantes satisfatórios.

Apurou-se que boa parte dos estudos produzidos tem seus alicerces teóricos na literatura da administração de empresas e gestão de negócios combinados com as abordagens da estratégia competitiva, melhorias e inovação de processos. Esta literatura, normalmente, está direcionada para as organizações do setor privado, levando à necessidade de se promover ajustes na sua implantação para a realidade do setor público. Neste contexto, boa parte dos estudos destinou-se a elaborar propostas de *framework* com diretrizes de implementação e destaque dos benefícios para a gestão das organizações.

No âmbito dos estudos realizados no Brasil (seja de natureza propositiva ou de implantação), pode-se verificar que eles contemplam aplicações do BPM em diferentes órgãos e organizações públicas, sendo mais comuns Instituições de Ensino Superior. Encontraram-se também aplicações no nível da Administração Pública Municipal das prefeituras de Santos e de São Paulo.

Observou-se que todo processo de implantação do BPM demanda a adoção de um modelo de BPM estruturado por ciclos, definido num modelo de ciclo de vida ou ciclo de BPM, constituído de etapas bem distintas.

As justificativas para a implantação do BPM passam pela possibilidade de viabilizar melhorias e também inovação no gerenciamento dos processos das organizações, dentre elas, é recorrente a capacitação das pessoas envolvidas e a criação de uma unidade responsável pela sua implantação e desenvolvimento, além de, a modernização e aumento da eficiência e eficácia da gestão pública.

Nas organizações do setor público, a implantação do BPM visa à sustentabilidade da gestão e o alcance dos resultados esperados, bem como a redução da burocracia, redução de custos e gastos, a ampliação do acesso e transparência da gestão, as quais devem redundar em melhor prestação de serviços ao cidadão.

Notou-se que todos os estudos analisados foram desenvolvidos a partir da abordagem da pesquisa qualitativa, sendo a modalidade estudo de caso a mais aplicada pelos autores.

Dos trabalhos acadêmicos apresentados nessa revisão da produção bibliográfica, nenhum deles tratou a especificidade do presente estudo, ou seja, a implementação BPM à migração dos processos físicos para digitais em uma Administração Pública Municipal.

A próxima seção apresenta a metodologia do estudo.

4 METODOLOGIA DO ESTUDO

Esta seção apresenta a metodologia do estudo, com apresentação de sua classificação, tipo da pesquisa quanto aos procedimentos operacionais, além dos procedimentos metodológicos da pesquisa-ação e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

4.1 Classificação da pesquisa

Trata-se uma pesquisa aplicada, com perspectiva de gerar conhecimento para aplicação prática dirigida à solução de problemas (SAMPIERE et.al, 2013). Quanto à abordagem do problema refere-se a uma pesquisa qualitativa, que segundo Gil (2007), esta abordagem de pesquisa busca elevada compreensão de uma determinada situação com aplicação dirigida à solução de problema específico. Sampiere et al. (2013) atribuem-lhe às características da flexibilidade e conectividade para explorar contextos, verdades, interesses, experiências e comportamentos (dos indivíduos e grupos de pessoas).

Creswell (2010) apresenta as características da pesquisa qualitativa, em síntese: (a) tem interações face a face com as pessoas e com suas atuações visando captar a realidade do ambiente natural; (b) atua diretamente nas fontes de coleta de dados e não se limita apenas aos questionários ou instrumentos desenvolvidos por terceiros; (c) coleta e conecta múltiplas formas de dados, examina-os, extraem sentido deles e os organizam em categorias; (d) cria seus próprios padrões, categorias e temas de baixo para cima num processo indutivo e colaborativo com os participantes; (e) o processo interativo com os participantes e o ambiente, permite aos pesquisadores aprender constantemente sobre a realidade; (f) os pesquisadores qualitativos não têm um plano de pesquisa rígido porque o processo da pesquisa modula a emersão e exclusão de verdades; (g) os pesquisadores qualitativos utilizam lentes teóricas para enxergar, posicionar, monitorar, refletir e decidir sobre suas ações.

4.1.1 Tipo da pesquisa quanto aos procedimentos operacionais

Considerando que o estudo versa sobre a implementação de conceitos e ferramentas de gerenciamento de processos de negócios, numa situação real de trabalho, tomou-se como referência metodológica para suportar a aplicabilidade nele pretendida, a pesquisa-ação por representar uma justaposição de pesquisa e ação, em outras palavras, de teoria e prática. Tanto quanto, por ser uma abordagem de pesquisa comprometida com a produção de conhecimento

por meio da busca de soluções de problemas, melhoria e inovação numa situação prática da vida e dinâmica de uma organização pública.

Justifica-se também o uso da pesquisa-ação pelo fato de o autor do presente estudo, integrar o próprio ambiente em que se desenvolveu o objeto de estudo, na qualidade de Coordenador de Informática, e gestor do projeto de modernização da gestão documental da SAPMB. Esta realidade se mostra favorável ao desenvolvimento da pesquisa-ação por se configurar a condição de pesquisador de ação, conforme consideram Coughlan e Coglán (2002). Para estes autores, os pesquisadores em projetos de pesquisa-ação não são meros observadores de algo que está acontecendo, mas trabalham e fazem acontecer visando dois objetivos: resolver um problema e contribuir com a ciência. Em tal contexto, eles se caracterizam como “pesquisador de ação, ao reconhecerem que eles estão trabalhando ativamente para fazer acontecer” (COUGHLAN e COGLAN, 2002, p.24).

Cazzolato (2008), Coughlan e Coglán (2002), Creswell (2010), McKay e Marshall (2001), Thiollent (1997, 2005) e Tripp (2005), dentre outros autores, justificam a pesquisa-ação para auxiliar na solução de problemas organizacionais por ser mais interativa, por requerer a cooperação entre o pesquisador e profissionais, por lidar com constante ajuste entre novas informações, novos eventos e tratar, fundamentalmente, de mudanças, objetivando um entendimento holístico de um projeto de reconhecida complexidade.

Thiollent (1997) destaca a propriedade da pesquisa-ação para acoplar pesquisa e ação em um único processo, no qual o pesquisador, junto com os atores, participam para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento.

Para Tripp (2005, p.446), “o pesquisador de ação planeja, implementa, descreve e avalia uma mudança para a melhoria da prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação”. Para ele, a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, é um termo genérico aplicável para qualquer processo que siga um ciclo no qual “se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela”.

Destacam-se ainda considerações de Jeston e Nelis (2006 apud ANDRADE, 2017, p. 79) sobre a experiência do gestor do projeto e sua liderança como fator crítico de sucesso na implementação do BPM. Igualmente, Baldam et al. (2014) consideram a importância de o gestor conhecer a organização e seus processos para a implantação do BPM. Neste sentido, a

condição de pesquisador de ação é também importante para obter acesso aos processos desenvolvidos na SAPMB (lócus da ação), além de conferir vivência prática em relação aos aspectos legais que estruturam a referida gestão, bem como à dinâmica do ambiente legal e social de sua ação. Em outras palavras, tal condição viabiliza a obtenção de dados, informações e interações fundamentadas na prática cotidiana, sem, contudo, descuidar da responsabilidade de agir de forma científica para consolidar a modernização e eficiência da gestão documental, de forma não tendenciosa.

4.2 Procedimentos metodológicos da pesquisa-ação

O desenvolvimento da pesquisa-ação demanda a adoção de um roteiro constituído de atividades/ações integradas num ciclo de pesquisa. Este ciclo é variável, mas segundo Coughlan e Coghlan (2002) e Tripp (2005) ele deve incluir as fases de: (a) planejamento; (b) ação e avaliação; (c) possuir uma natureza reflexiva para analisar criticamente o próprio processo, bem como os resultados obtidos é uma parte importante do ciclo, e (d) é predominantemente qualitativa, embora quantificações sejam possíveis em algumas situações.

No presente estudo adotou-se o roteiro formulado por McKay e Marshall (2001) e adaptado por Costa et al. (2014). Inicialmente, sua escolha se deve à clareza na definição das etapas, tanto quanto por encontrar no estudo de Costa et al. (2014) uma aplicação sobre as técnicas de modelagem de processos de negócios voltadas para identificar direcionadores de custos de mão de obra e apoiar o desenvolvimento de um sistema para automatizar a distribuição e alocação desses custos na contabilidade.

Nogueira et al. (2018) também o utilizaram com variação na aplicação do gerenciamento de processos, em uma universidade pública, adotando um roteiro similar de 5 etapas proposto por Coughlan e Coghlan (2002).

O roteiro adaptado está constituído de 8 (oito) etapas: (1) identificação do problema; (2) reconhecimento, fatos sobre o problema e pesquisa na literatura; (3) planejamento de atividades para solução do problema; (4) implementação; (5) monitoramento em termos de eficácia para solução do problema; (6) avaliação do efeito das ações; (7) aperfeiçoamento do plano e mudanças caso necessário, (8) saída, se os resultados forem satisfatórios. A figura 9 ilustra o ciclo desse roteiro.

Figura 9 – Etapas do roteiro da pesquisa-ação adotado.



Fonte: Adaptado de McKay e Marshall (2001 apud COSTA et al., 2014, p. 3).

4.2.1 Instrumentos de coleta de dados e sujeitos

O desenvolvimento de uma pesquisa-ação é muito flexível. Contrariamente a certos tipos de pesquisa não segue uma série de fases rigidamente ordenadas. Há sempre um processo de idas e vindas e intercalações entre várias preocupações a serem adaptadas em função das circunstâncias e da dinâmica interna das pessoas e do pesquisador no seu relacionamento com a situação investigada. De acordo com Tripp (2005), esta situação justifica a propriedade de ser uma pesquisa qualitativa, perspectiva também acompanhada por Coughlan e Coglean (2002).

Por estas considerações, os instrumentos de coleta de dados na pesquisa-ação estão estritamente relacionados à atuação do pesquisador-ação e à natureza dinâmica das necessidades que ele vai identificando e aprendizado que vai obtendo na medida em que “se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela” (TRIPP, 2005, p.446). Assim, ele planeja, implementa, descreve e avalia, e aprende no decorrer do processo, seja sobre a própria prática ou pela investigação. Nesta perspectiva, ele lança mão de muitos recursos para obter dados, informações, conhecimentos e integralizá-los à sua visão e vivência. No presente estudo, melhor descrito nas seções 5 e 6, estes recursos consistiram de: (a) pesquisa documental realizada em consultas a leis municipais, estaduais e federais, decretos, resoluções, portarias e outros documentos institucionais que

envolvem normatização de procedimentos; (b) pesquisa na literatura especializada que possibilitou aquisição de conhecimento teórico-conceitual sobre o tema e a identificação do modelo de BPM adotado pelo estudo; (c) revisão da produção bibliográfica sobre a aplicação do BPM no setor público; (d) reuniões e interações profissionais junto a diferentes *stakeholders*; (e) visitas técnicas às prefeituras paulistas de Campinas, Indaiatuba e São José dos Campos, e ao Arquivo Público do Estado de São Paulo, para *benchmarking* das melhores práticas utilizadas, e aos departamentos da SAPMB e demais secretarias para levantamento de informações; (f) interações para *benchmarking* com fornecedores e profissionais de soluções de BPM, e gestores públicos municipais das cidades de Santos/SP, São Paulo/SP, Porto Alegre/RS e Natal/RN; (g) realização de diagnósticos; (h) participação em processos de capacitação como cursos, palestras e fóruns de discussão; e (i) atuação/vivência profissional desenvolvida na Prefeitura Municipal de Bauru na condição de analista de desenvolvimento de sistemas, secretário e coordenador de informática. O quadro 17 apresenta uma síntese da metodologia utilizada.

Quadro 17 – Enquadramento metodológico do estudo.

Classificação	Autor
Natureza do estudo – Aplicado	(SAMPIERE et al., 2013).
Objetivos da pesquisa – Descritiva	(GIL, 2007).
Abordagem do estudo – Qualitativa	(CRESWELL, 2010); (GIL, 2007) e (SAMPIERE et al., 2013).
Pesquisa-ação	(CAZZOLATO, 2008); (COUGHLAN; COGLAN, 2002); (CRESWELL, 2010); (McKAY; MARSHALL, 2001); (THIOLLENT, 1997; 2005) e (TRIPP, 2005).
Técnicas de coleta de dados: Pesquisa documental Pesquisa na literatura Revisão da produção bibliográfica Reuniões interativas Interações com profissionais Troca de experiências Atuação profissional/experiência profissional Participação em cursos, palestras e fóruns de discussão Benchmarking	(COSTA et al., 2014); (CRESWELL, 2010); (CUNHA; FIGUEIREDO, 2002); (DRESH et al., 2015); (McKAY; MARSHALL, 2001) e (THIOLLENT, 1997; 2005).

Fonte: Elaboração própria.

A seção 5 apresenta o projeto de modernização da gestão documental.

5 O PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL

Esta seção contextualiza o ambiente histórico que deu origem ao projeto de modernização da gestão documental e criação do arquivo público na Prefeitura Municipal de Bauru (PMB), os fatos que impulsionaram a migração dos processos físicos para digitais. Assim, a subseção 5.1 apresenta a contextualização da gestão documental na Administração Municipal e o arquivo público municipal. A subseção 5.2 apresenta os trabalhos realizados nas dimensões organização dos arquivos e digitalização dos acervos arquivísticos. A subseção 5.3 apresenta a Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Bauru.

Os dados e informações que constam da seção foram obtidos por meio de pesquisa a documentos internos e site da PMB, além dos relatos de profissionais, interações com equipes de trabalho e, pela própria atuação profissional do autor do estudo no contexto da SAPMB.

5.1 A gestão documental na Prefeitura Municipal de Bauru

A percepção, sensibilização e conscientização da necessidade de desenvolver um projeto de gestão documental para a PMB surgiu no final de 2011, a partir da visita técnica de profissionais vinculados ao Centro de Assistência aos Municípios (CAM), que integra o Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo (SAESP), dentro do Programa de Gestão Documental Itinerante nos Municípios (PGDIM). Este programa estabeleceu uma estratégia de ação direta com as Prefeituras e Câmaras dos municípios que sediam as 15 regiões administrativas do Estado de São Paulo. Seu objetivo foi subsidiar a estruturação de adequada política de arquivos e acompanhá-los para que possam servir de referência para as cidades vizinhas, de forma a fomentar a irradiação de políticas de gestão de documentos e informações em todo o Estado de São Paulo, em conformidade com a legislação brasileira. A visita teve como finalidade a apresentação das atividades do CAM e a realização da primeira fase do PGDIM, conforme mostra o Apêndice A.

O SAESP é responsável pela formulação e implementação de políticas de arquivos e gestão documental no âmbito da administração paulista, definindo normas e procedimentos para os protocolos e arquivos estaduais, autorizando eliminações de documentos públicos, promovendo cursos de formação e treinamento, e prestando orientação técnica permanente aos órgãos que o integram (ARQUIVO PÚBLICO, 2020).

O CAM tem por atribuição prestar orientação técnica gratuita às prefeituras e câmaras municipais visando a: (a) instituição de Arquivos Públicos Municipais; (b) formulação e a

implementação de políticas municipais de arquivo, gestão documental e acesso; (c) implementação de sistemas municipais de arquivo; (d) elaboração de diagnósticos, projetos e ações, em especial quanto aos aspectos pertinentes à gestão, preservação e acesso aos documentos e informações municipais; e (e) regulamentação da Lei de Acesso à Informação em âmbito municipal (ARQUIVO PÚBLICO, 2020).

5.1.1 Projeto de gestão documental e criação do arquivo público municipal

Dois anos após a visita técnica do CAM, a Prefeitura recebeu o Parecer Técnico DG-SAESP nº 04/2013, com o diagnóstico da situação encontrada à época (em 2011), com relação a: (a) legislação e política de arquivo (organograma, quadro de legislação); (b) unidades de guarda de documentos (arquivo geral, localização, condições ambientais, caracterização, recursos materiais e humanos, segurança); (c) gestão documental (arquivo público, sistema de arquivos, comissão de avaliação de documentos, plano de classificação e tabela de temporalidade, eliminação de documentos, política de preservação, reprodução de documentos públicos, política de acesso à informação, sistema informatizado) (APÊNDICE A).

O parecer técnico apresentou conclusões que no decorrer do tempo justificaram a elaboração de projetos de gestão documental, a saber: (a) ausência de política sistêmica de gestão documental que envolva todas as secretarias da administração municipal; (b) itens de segurança não são compatíveis com a necessidade de proteção das informações que, certamente, são estratégicas para garantia dos direitos dos munícipes e para a preservação da memória institucional; (c) necessidade de imediata conscientização e alteração na prática dedicada aos arquivos da Prefeitura visando à implantação de uma política que coloque a administração em compatibilidade com a legislação brasileira em relação à gestão de documentos; e (d) implantação de uma política de gestão documental como condição indispensável para que a Prefeitura possa assegurar o pleno acesso à informação, como direito essencial ao exercício da cidadania, o controle das finanças públicas e a transparência administrativa, bem como a preservação de seu patrimônio documental (APÊNDICE A).

O parecer apresentou também sugestões de encaminhamentos para instauração de política de arquivo capaz de melhorar a situação diagnosticada (APÊNDICE A).

A partir de 2013, o autor do presente estudo, atualmente Coordenador de Informática, foi autorizado a desenvolver o projeto de gestão documental e criação do arquivo público municipal, englobando todas as secretarias municipais. Para dar início a este desafio foram realizadas diversas atividades com foco em gestão documental, compreendendo: pesquisa

documental, pesquisa na literatura especializada, reuniões, visitas técnicas para benchmarking das melhores práticas com , interações com fornecedores e profissionais de soluções para gestão documental, realização de diagnósticos, capacitação e treinamento, em cooperação direta com o Arquivo Público do Estado de São Paulo, em parcerias com o CAM, SAESP e Escola de Gestão Pública da PMB.

O quadro 18 mostra, em síntese, os cursos e eventos com foco em gestão documental, dos quais participaram o autor do presente estudo e servidores da PMB, o primeiro na condição de ouvinte e/ou palestrante.

Quadro 18 – Cursos e eventos que integraram a capacitação em gestão documental.

Data	Curso/evento	Organização	Participantes
04/2013	Gestão de acervos arquivísticos – documentos públicos: legislação aplicável e regulamento.	Instituto de Estudos Municipais (IEM)	Servidores públicos de diversas prefeituras.
10/2013	Gestão Documental – Programa de Transparência Paulista.	Arquivo Público do Estado de São Paulo, SAESP e CAM.	Servidores públicos de Bauru e outros municípios, e autoridades do Tribunal de Contas.
11/2013	XI Encontro Paulista sobre Gestão Documental e Acesso à Informação – A lei de acesso à informação nos municípios.	Arquivo Público do Estado de São Paulo, SAESP e CAM.	Servidores públicos de Bauru e outros municípios, e autoridades do Tribunal de Contas.
04/2014	Gestão documental e a criação do arquivo público de Bauru.	O próprio pesquisador com apoio da Escola de Gestão Pública Municipal.	Servidores públicos da PMB.
11/2014	Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e Ouvidorias.	Governo do Estado de São Paulo.	Servidores públicos de Bauru e outros municípios, e autoridades do Tribunal de Contas e Ministério Público.
10/2015	XV Encontro Paulista sobre Gestão Documental e Acesso à Informação – A regulamentação da lei de acesso à informação nos municípios.	Arquivo Público do Estado de São Paulo, SAESP, CAM, Escola de Gestão Pública Municipal e o próprio pesquisador.	Servidores públicos de Bauru e outros municípios, e autoridades do Tribunal de Contas e Ministério Público.
05/2016	Gestão documental na administração pública.	O próprio pesquisador com apoio da Fundação de Previdência dos Servidores Ativos e Inativos de Bauru (FUNPREV).	Servidores da FUNPREV e da PMB.

09/2016	BPM e transformação digital.	LECOM, CIESP e ABPMP.	Gestores públicos e profissionais da iniciativa privada.
02/2018	1º Fórum sobre Procedimentos Administrativos na Área de Pessoal – Processo digital – BPM.	O próprio pesquisador com apoio da Escola de Gestão Pública Municipal.	Servidores públicos da SAPMB e das demais secretarias municipais.
02/2019	Projetos municipais – Secretaria da Administração.	O próprio pesquisador com apoio da Universidade do Sagrado Coração.	Alunos e professores do curso de Administração.
06/2019	21º Encontro Paulista – Gestão documental e acesso à informação.	Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.	Servidores públicos de Bauru e outros municípios, e autoridades do Arquivo Público do Estado de São Paulo.
08/2019	Gestão documental – estudo de caso da Secretaria da Administração	O próprio pesquisador com apoio da Escola de Gestão Pública Municipal.	Servidores públicos da SAPMB e das demais secretarias municipais.

Fonte: Elaboração própria.

O desenvolvimento do projeto de gestão documental e criação do arquivo público durou aproximadamente 3 (três) anos e envolveu as seguintes fases: (a) diagnóstico; (b) oficialização do arquivo público municipal (legislação e estrutura administrativa); (c) definição do espaço físico; (d) criação da comissão de avaliação de documento; (e) plano de classificação de documentos; (f) tabela de temporalidade de documentos; (g) sistema de informação; (h) integração de protocolos e arquivos; (i) liberação de espaço físico; (j) preservação da memória; e (k) serviços de informações ao cidadão.

O desenvolvimento destas fases não dependia do apoio da alta administração, ou da existência de política pública. Contudo, não foram concluídas as fases: (a) criação da comissão de avaliação de documentos; (b) desenvolvimento do plano de classificação e tabela de temporalidade; (c) integração de protocolos e arquivos; e (d) liberação de espaço físico.

Concomitante à elaboração do projeto foi publicada em agosto de 2013 a Lei Municipal nº 6.399, que regula o acesso a informações previsto na Lei de Acesso à Informação, Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (BAURU, 2013).

A Lei 6.399/2013, definiu procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades da administração pública municipal direta e indireta, e pelas entidades privadas, à vista das normas gerais estabelecidas na LAI, para a concessão de informações, e cria o Serviço de

Informação ao Cidadão (SIC), a Comissão de Acesso à Informação da Administração Direta e o Conselho Municipal de Transparência e Controle Social (BAURU, 2013).

Em dezembro de 2013, através dos decretos números 12.347 e 12.373, são regulamentados o SIC, a Comissão de Acesso à Informação da Administração Direta e o Conselho Municipal de Transparência e Controle Social (BAURU, 2013a, 2013b).

Uma nova regulamentação do Conselho Municipal de Transparência e Controle Social aconteceu em março de 2014, através do Decreto n ° 12.439, alterando sua composição e funcionamento (BAURU, 2014).

Em novembro de 2019, através do Decreto nº 14.429, aconteceu a revogação dos decretos números 12.373 e 12.439, bem como a regulamentação atual do Conselho Municipal de Transparência e Controle Social, criado pela Lei Municipal nº 6.399, de 12 de agosto de 2013, que regula o acesso à informação (BAURU, 2019c).

5.2 Projeto de modernização da gestão documental da SAPMB

O diagnóstico elaborado em 2013 pelo CAM, materializado através do Parecer Técnico DG-SAESP nº 04/2013 (APÊNDICE A), ainda refletia a realidade da SAPMB em 2017, com relação à gestão documental, ou seja: (a) ausência de política sistêmica de gestão documental; (b) necessidade de conscientização e alteração na prática dedicada aos arquivos; e (c) necessidade de implantação de uma política de gestão documental como condição indispensável para que a SAPMB pudesse assegurar o pleno acesso à informação, como direito essencial ao exercício da cidadania e a transparência administrativa, bem como a preservação de seu patrimônio documental.

Em janeiro de 2017, o autor do presente estudo é nomeado Secretário da SAPMB, com a missão de iniciar o projeto de modernização da gestão documental com foco nas seguintes dimensões: (a) organização dos arquivos; (b) digitalização do acervo arquivístico, e (c) migração dos processos físicos para digitais. Esta terceira dimensão teve como abordagem de gestão (BPM CBOK, 2013) o *Business Process Management*.

A seguir comentam-se as duas primeiras dimensões que antecederam a dimensão migração dos processos físicos para digitais.

5.2.1 Organização dos arquivos

Um levantamento realizado em 2017, junto ao acervo arquivístico dos departamentos da SAPMB, mostrou a seguinte situação: até o ano de 2013 foram contabilizados 1.938 metros

lineares de documentos acumulados em seus arquivos, além de incluir fichas financeiras de servidores municipais datadas do período de 1950 a 1993, em suporte de microfilme, com 154 rolos. Foi sobre este contexto que se deu início aos trabalhos de organização dos arquivos. O quadro 19 ilustra esta situação apresenta.

Quadro 19 – Quantidade de documentos acumulados na SAPMB até o ano de 2013.

Departamento	Metros lineares
Administração de Pessoal	1.195,2
Administração de Materiais	267
Avaliação Funcional	279,6
Recursos Humanos	196,2
Total	1.938

Fonte: Elaboração própria.

A organização dos arquivos da SAPMB foi iniciada em março de 2017, com a instauração dos procedimentos administrativos números 13.924/2017 (apensos 20.116/2017, 25.410/2017, 27799/2017, 38753/2017) e 68.993/2019 e publicação das Resoluções números 06/2017, 10/2017, 13/2017 e 05/2019, conforme Apêndice A. Foram criados os grupos de trabalho para organização dos arquivos que atendem a gestão de documentos dos departamentos da SAPMB, com objetivos específicos de: (a) organização do arquivo; (b) elaboração e aplicação do plano de classificação e da tabela de temporalidade em documentos públicos, conforme determina a Lei Federal 8.159/1991; (c) liberação de espaço físico; (d) melhoria na gestão de documentos, e (e) proporcionar o acesso à informação, previsto na Constituição Federal e regulamentado pela LAI.

O plano de classificação de documentos é um esquema de distribuição de documentos em classes, seguindo métodos de arquivamento específicos a partir do estudo das estruturas e funções de uma instituição e da análise do arquivo por ela produzido. Ela é utilizada para agrupar os documentos a fim de agilizar sua recuperação e facilitar tanto as tarefas de destinação (eliminação ou recolhimento dos documentos) como as de acesso (CONARQ, 2011).

A tabela de temporalidade e destinação é um instrumento arquivístico que determina prazos de guarda tendo em vista a transferência, recolhimento e eliminação de documentos. A definição dos prazos de guarda no sistema de gestão arquivística de documentos de um órgão ou entidade tem por finalidade: (a) conservar os documentos necessários ao cumprimento de obrigações legais e de prestação de contas; (b) conservar os documentos importantes para a memória corporativa; (c) eliminar os documentos que não são mais necessários; (d) atender às

necessidades e interesses de pessoas ou instituições externas ao órgão ou entidade (CONARQ, 2011).

A elaboração da tabela de temporalidade e destinação deve envolver a autoridade administrativa, o arquivista ou o responsável pela guarda de documentos, os profissionais das áreas jurídicas e financeiras, além de profissionais ligados ao campo de conhecimento de que tratam os documentos objeto da avaliação e outros que se façam necessários. No setor público, locus do estudo, a aplicação da tabela de temporalidade e destinação deve estar condicionada à sua aprovação pela instituição arquivística pública em sua específica esfera de competência (CONARQ, 2011).

Em janeiro de 2018, foi concluída a elaboração do plano de classificação e da tabela de temporalidade dos documentos que estavam sob a guarda da SAPMB, e na sequência deu-se início à organização física dos arquivos para posterior aplicação da tabela de temporalidade e eliminação de documentos, ação possível somente após a oficialização dos instrumentos jurídicos necessários para a aplicação da tabela de temporalidade.

Através da Portaria nº 07/2018, conforme Apêndice A, procedimento administrativo nº 73.605/2018, publicada no Diário Oficial do Município em 10 de novembro de 2018, foi criada a Comissão Setorial de Avaliação (CSA) da SAPMB, como instituição arquivística pública na esfera de competência da SAPMB.

Em 12 de janeiro de 2019 foi publicado o Decreto nº 14.109, que estabeleceu o Plano de Classificação de Documentos (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD), da Secretaria Municipal da Administração. O decreto regula os procedimentos administrativos e jurídicos da gestão documental nos arquivos, oficializa através dos anexos o PCD e a TTD, apresenta os modelos do termo de eliminação de documentos e do edital de ciência de eliminação. Por fim, regula a eliminação de documentos por meio da CSA criada no final de 2018 (BAURU, 2019; APÊNDICE A).

A partir da publicação do Decreto nº 14.109/2019, os membros dos grupos de trabalho dos departamentos da SAPMB, através dos processos administrativos números 68.993/2019, 69.346/2019, 69.347/2019 e 69.349/2019, aplicaram a TTD nos documentos de guarda temporária e formalizaram os termos de eliminação de documentos com apoio e acompanhamento da CSA, e em abril de 2019 é publicado o Edital nº 01/2019, que tornou público a eliminação de documentos nos termos legais (BAURU, 2019a, p. 4-5). Decorrido o prazo legal da publicação e não havendo interposição de recurso, em 03 de maio de 2019

realizou-se de forma inédita a eliminação dos documentos de guarda temporária nos termos da legislação vigente.

Na sequência, os documentos classificados como de guarda intermediária e permanente foram organizados nos arquivos dos departamentos. A SAPMB é a primeira e única secretaria municipal até o momento, a ter o PCD e a TTD, e a partir desses instrumentos organizar seus arquivos.

Os serviços de organização dos arquivos na SAPMB são contínuos, realizados de forma sistematizada no tempo, na mesma medida e intensidade da produção documental, com os instrumentos arquivísticos criados. No período de 2017 a 2019 foram cumpridas as fases de diagnóstico, definição do espaço físico, criação da comissão de avaliação de documentos, elaboração do plano de classificação e da tabela de temporalidade de documentos, liberação de espaço físico, preservação de documentos e facilitar o acesso à informação.

5.2.2 Digitalização do acervo arquivístico

Considerando o contexto apresentado nas seções 5.2 e 5.2.1, e mesmo antes dos resultados obtidos com a organização dos arquivos, elegeu-se como prioridade para a dimensão de digitalização do acervo arquivístico, os prontuários dos servidores públicos em suporte físico (papel) e as fichas financeiras no suporte de microfilme, ambos de guarda permanente.

O CONARQ (2010) entende a digitalização como um processo de conversão dos documentos em formato digital. Significa a conversão em imagem, por dispositivo eletrônico, para o formato digital de um documento originalmente não digital. De acordo com a natureza do documento arquivístico original, diversos dispositivos tecnológicos e *softwares* foram utilizados para converter em dados o documento original para o formato digital pretendido. No entanto, o produto dessa conversão não é igual ao original e não substitui o original que deve ser preservado, de acordo com a tabela de temporalidade. A digitalização do acervo arquivístico é a fase de conferir a guarda permanente objetivos de preservação de documentos e facilitação do acesso às informações.

A digitalização é dirigida ao acesso, difusão e preservação do acervo documental, e tem como principais benefícios: (a) amplo acesso e disseminação dos documentos arquivísticos por meio da tecnologia; (b) permite o intercâmbio de acervos documentais e de seus instrumentos de pesquisa por meio de redes informatizadas; (c) promove a difusão e reprodução dos acervos arquivísticos não digitais, (d) incrementa a preservação e segurança dos documentos

arquivísticos originais que estão em outros suportes não digitais, por restringir seu manuseio (CONARQ, 2020).

Assim, de forma concomitante ao desenvolvimento da dimensão de organização dos arquivos, em abril de 2017, através do procedimento administrativo nº 20.119/2017, foi dado início às ações para digitalização dos prontuários dos servidores públicos municipais em suporte de papel, com a edição e publicação da Resolução nº 11/2017, que cria o grupo de trabalho para elaboração de projeto de digitalização dos prontuários dos servidores ativos e inativos da Prefeitura Municipal de Bauru, considerando a necessidade de organizar, digitalizar, guardar e fornecer informações dos prontuários dos servidores ativos e inativos de forma eficaz, no âmbito da SAPMB, e proporcionar o acesso à informação, previsto na Constituição Federal e regulamentado pela LAI (APÊNDICE B).

O diagnóstico elaborado pelo grupo apresentou a necessidade da contratação de empresa especializada para a digitalização de aproximadamente 6.220 prontuários, armazenados em 1.400 caixas, com a estimativa de gerar 2.500.000 arquivos digitais. Como justificativa o grupo considerou: (a) o valor das informações contidas nos prontuários; (b) facilitar o acesso diário a essas informações; (c) melhorar a gestão documental, através da modernização; (d) preservar a informação.

Com base nesse diagnóstico o grupo elaborou o termo de referência para o processo de licitação, e em dezembro de 2017 é instaurado o procedimento administrativo nº 66.189/2017. A licitação ocorreu em junho de 2019 através do Edital nº 212/2019 (BAURU, 2019b). Os serviços de digitalização de prontuários funcionais com autenticação digital com fornecimento de *software* para acesso, leitura e impressão, estão sendo prestados através do Contrato nº 9.457, publicado no Diário Oficial em agosto de 2019 (BAURU, 2020).

Em setembro de 2017, através do procedimento administrativo nº 52.149/2017, deu-se início ao processo de contratação de empresa especializada para os serviços de digitalização dos 154 rolos de microfimes em formato PDF com indexação. A licitação ocorreu em fevereiro de 2018 através do Edital nº 410/2017 (BAURU, 2017). Os serviços de digitalização foram prestados através do Contrato nº 8.780, publicado no Diário Oficial em abril de 2018 (BAURU, 2020). A conclusão dos serviços ocorreu em junho de 2018.

Os membros que atuaram nos grupos de trabalho da organização dos arquivos e digitalização do acervo arquivístico, foram treinados e capacitados em gestão documental. Nesta fase houve significativo envolvimento do autor do estudo para treinar os servidores sobre

assuntos que integram a gestão documental, conforme mostrou o quadro 18, tendo como apoio para a organização dos eventos a Escola de Gestão Pública da PMB.

A dimensão de migração de processos físicos para digitais, que integra a gestão documental e, objeto deste estudo, foi tratada pela seção 6.

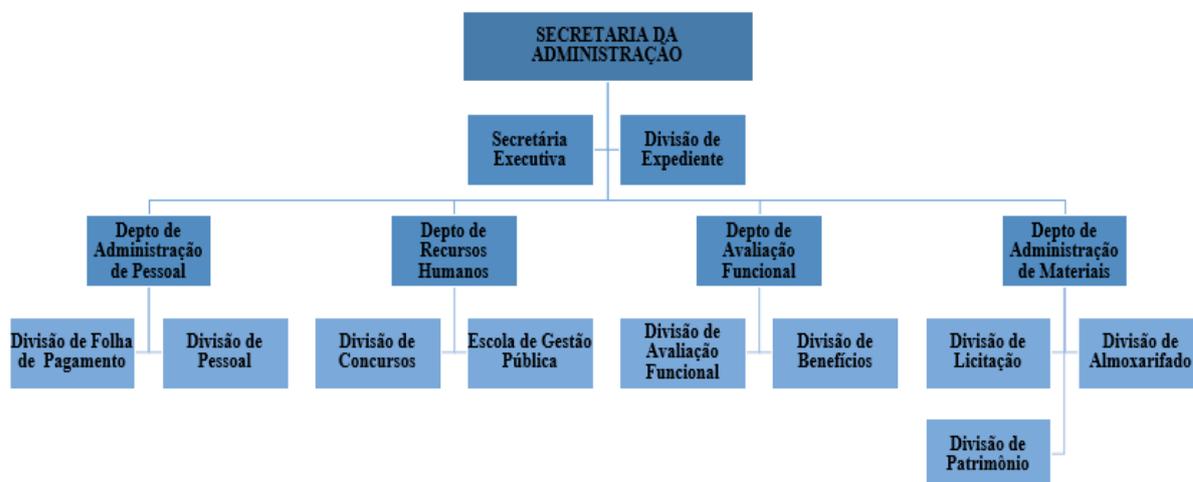
5.3 A Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Bauru

A SAPMB conta com aproximadamente 130 servidores, e tem como missão buscar de forma contínua a eficiência da estrutura e dos sistemas de administração municipal, através do planejamento, execução e controle de ações que objetivem a valorização e a potencialização dos recursos humanos e materiais disponíveis, sob a luz da sustentabilidade, legalidade, impessoalidade e transparência de seus atos, garantindo que o governo seja capaz de atender as demandas almejadas pelos cidadãos bauruenses (BAURU, 2020).

Para o alcance de sua missão, a SAPMB estabeleceu como valores: (a) tratar a todos como gostaríamos de ser tratados, com respeito e dignidade, reconhecendo as diferenças e valores individuais e culturais de cada um; (b) atendimento eficiente, eficaz e impessoal; (c) valorização e administração do tempo; (d) respeito às leis; (e) comunicação clara, precisa e transparente, tomando público e motivado todo e qualquer ato; (f) conduta ética e moral; (g) colaboração e integração no desenvolvimento das atividades; (h) compromisso, seriedade e respeito no relacionamento com o público interno e externo; (i) foco nos resultados perseguidos, e (j) consumo consciente (BAURU, 2020).

A SAPMB está sediada na Praça das Cerejeiras, 1-59, 2º andar, Vila Noemy, em que abriga 04 (quatro) departamentos: (a) administração de pessoal (folha de pagamento); (b) recursos humanos (processo seletivo, concurso, admissão, parcerias com o terceiro setor e a Escola de Gestão Pública Municipal); (c) avaliação funcional (avaliação, medicina, segurança do trabalho e benefícios), e (d) administração de compras e materiais (licitação, almoxarifado e patrimônio). A área de medicina, segurança do trabalho e benefícios, vinculada ao departamento de avaliação funcional está localizada na Rua General Marcondes Salgado, 2-45, enquanto os serviços de almoxarifado e patrimônio, vinculados ao departamento de administração de compras e materiais, estão localizados na Avenida Hélio Police, s/nº, Jardim Redentor (BAURU, 2020). A figura 10 apresenta a estrutura organizacional da SAPMB.

Figura 10 – Estrutura organizacional da SAPMB.



Fonte: Elaboração própria.

6 APLICAÇÃO DO BPM NA SAPMB

Esta seção apresenta a aplicação do ciclo de BPM unificado à migração dos processos físicos para digitais, por meio das etapas que integram o roteiro da pesquisa-ação adotado e apresentado na seção 4. Esta aplicação passa pelo entendimento e apreciação de suas práticas, que normalmente são estruturadas em um ciclo de vida (KO et al., 2009), também conhecido como ciclo de gerenciamento e modelos de processos, que fornece subsídios para a implantação do BPM nas organizações (BALDAM et al., 2014).

O objetivo da seção é demonstrar as ações que foram desenvolvidas e operacionalizadas para dar cabo ao processo da migração pretendida, bem como os recursos utilizados.

Os destaques de texto em negrito, que irão aparecer a partir da subseção 6.3 referem-se à denominação das ações de cada fase do ciclo de BPM unificado.

6.1 Identificação do problema

Compreende a etapa 1 do roteiro da pesquisa-ação.

O problema que gerou a aplicação do BPM à migração dos processos físicos para digitais foi apresentado na introdução deste estudo (subseção 1.2), e ampliado na seção 5, que contextualizou histórica e circunstanciadamente os antecedentes que impulsionaram o processo de migração dos processos que integram a gestão documental. Logo, consiste em atender as demandas legais que recaíram sobre a Prefeitura Municipal de Bauru, em relação à gestão documental e arquivos públicos do município.

Resgata-se que em janeiro de 2017 deu-se início ao desenvolvimento do projeto de modernização da gestão documental da SAPMB, visando o atendimento das três dimensões que a integram, quais sejam: (a) organização dos arquivos; (b) digitalização do acervo arquivístico, e (c) migração dos processos físicos para digitais. O presente estudo tratou da terceira dimensão dado o seu papel de viabilizar a pretendida modernização da gestão documental pela eliminação de processos físicos e necessidade de digitalização do acervo arquivístico.

A migração pretendida foi operacionalizada a partir da abordagem de gestão (BPM CBOK, 2013) de gerenciamento de processos de negócios (*Business Process Management*), e consiste em atender a necessidade de transformar procedimentos administrativos no suporte físico para digital.

6.2 Reconhecimento, fatos sobre o problema e pesquisa na literatura

Esta subseção compreende a etapa 2 do roteiro da pesquisa-ação e consiste em apresentar evidências sobre o problema mencionado na etapa 1 e a sua relação com a literatura adotada pelo estudo.

Com o objetivo de ampliar conhecimento teórico-conceitual sobre gerenciamento de processos foi realizada pesquisa e leituras em literatura especializada, bem como uma revisão da produção bibliográfica sobre aplicação do BPM na administração pública (conforme seções 2 e 3). Estas duas atividades possibilitaram também conhecimento sobre experiências de implantações e/ou propostas de aplicação do BPM em organizações do setor público. Na sequência, foi possível identificar o modelo de ciclo de BPM unificado (BALDAM et al., 2014), apresentado na subseção 2.3.5.1, como recurso e ferramenta para orientar o processo de implantação pretendido pelo estudo. Conforme já comentado, a adoção deste modelo se justificou pela sua aderência à proposta do estudo, bem como pela possibilidade de promover adaptações ao contexto da SAPMB, uma vez que suas propriedades permitem: (a) flexibilidade para propiciar aprendizado e correção durante o próprio processo da implantação de forma simples; (b) possibilidade de cobrir amplo gerenciamento de processos administrativos; (c) a base da informação gerada constitui importante ferramenta na melhoria dos processos; (d) a padronização resultante permite que novos participantes sejam treinados com maior rapidez nas atividades relacionadas ao BPM; (e) o ciclo é adaptável, não sendo necessário seguir todas as suas fases; (f) cada processo, cada unidade de negócio ou cada atividade executada pode estar em um dado estágio de maturidade; e (g) não demanda ambientes com prescrições rígidas de controles.

A partir da etapa 3 da pesquisa-ação, a seguir apresentada, iniciou-se propriamente a aplicação do ciclo de BPM unificado (BALDAM et al., 2014), com adequação de ajustes ao contexto de sua aplicação na referida Secretaria. O quadro 20 mostra a relação entre as fases do ciclo de BPM unificado e as etapas da pesquisa-ação, sendo este o procedimento adotado pelo estudo para sua operacionalidade.

Quadro 20 – Relação entre fases do ciclo de BPM unificado e etapas da pesquisa-ação.

Fases do BPM unificado	Finalidade das fases	Etapas da pesquisa-ação
------------------------	----------------------	-------------------------

Planejar o BPM	Definir as atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais (das estratégicas às operacionais) e criar condições para a condução do BPM.	Etapa 3
Analisar, modelar e otimizar processos	Descrever as atividades que permitem entender a organização como um todo, onde estão inseridos os processos que são foco no trabalho, verificar se há lacunas de compreensão e desempenho, gerar informações sobre o processo atual e/ou a proposta de processo futuro.	Etapa 4
Implantar processos	Apresentar as atividades que garantirão a implantação e a execução dos processos.	Etapa 4
Monitorar o desempenho de processos	Identificar as atividades relacionadas ao controle geral do processo, gerando informações que posteriormente realimentarão as demais fases do ciclo de BPM unificado.	Etapas 5, 6 e 7

Fonte: Elaboração própria.

6.3 Planejamento de atividades para solução do problema

Num primeiro momento buscou-se **compreensão sobre o ambiente externo e interno**, bem como o contexto em que se encontrava a gestão documental na SAPMB. A compreensão necessária foi possível pela própria atuação/vivência profissional do pesquisador quando de sua atuação no desenvolvimento do projeto de gestão documental e criação do arquivo público municipal, entre 2013 e 2016, conforme comentado na subseção 5.1.1. Tal condição propiciou-lhe acesso e conhecimento sobre documentos institucionais ligados à gestão documental, incluindo leis, portarias, decretos, resoluções, diagnósticos, dentre outros tipos de documentos, bem como experiência prática para lidar com trâmites burocráticos e administrativos. Justifica-se assim, que tais condições são necessárias ao gestor do projeto BPM, conforme já comentado por Jeston e Nelis (2006 apud ANDRADE, 2017, p. 79) ao mencionar a sua experiência e liderança como fator crítico de sucesso na implementação do BPM e, Baldam et al. (2014) que consideram importante o gestor conhecer a organização e seus processos.

Num segundo momento, esta compreensão foi ampliada e aprofundada no contexto do aprendizado obtido junto à literatura especializada e à revisão da produção bibliográfica promovida, incluindo ainda, outras formas interativas que possibilitaram ganhos de conhecimento e obtenção de informações e dados, tais como: (a) reuniões com membros dos grupos de trabalho, servidores da SAPMB e demais secretarias; (b) visitas técnicas às prefeituras paulistas de Campinas, Indaiatuba e São José dos Campos, e ao Arquivo Público do Estado de São Paulo, para *benchmarking* das melhores práticas utilizadas, e aos departamentos da SAPMB e demais secretarias para levantamento de informações; (c) interações para *benchmarking* com fornecedores e profissionais de soluções de BPM, e gestores públicos municipais das cidades de Santos/SP, São Paulo/SP, Porto Alegre/RS e Natal/RN; (d) entrevista

com servidores, diretores e chefes dos departamentos da SAPMB; (e) realização de diagnósticos; e (f) participação em processos de capacitação como cursos, palestras e fóruns de discussão, com o apoio e interação da Escola de Gestão Pública Municipal, quando realizados na cidade de Bauru/SP.

A **estratégia definida e utilizada** para se atingir os objetivos da modernização da gestão documental na dimensão da migração dos processos físicos para digitais, bem como para manter a governança dos processos e promover as mudanças necessárias, foi pela aplicação do ciclo de BPM unificado, de Baldam et al. (2014).

Para **definir os processos físicos que seriam migrados**, adotou-se o critério grau de complexidade (alta, média e baixa) dos mesmos, semelhante ao definido pelas cidades paulistas de São Paulo e Santos na implementação do BPM, conforme comenta Falcão (2015) na subseção 3.2, e também como resultado de interações realizadas para *benchmarking* das melhores práticas utilizadas. A partir desta classificação e do resultado do *benchmarking*, decidiu-se iniciar pelos processos de baixa complexidade, e sob a gestão do Departamento de Administração de Pessoal. A subseção 6.4 descreve estes processos.

Foi definida a **ferramenta estratégica 5W2H para gerenciar o projeto e estabelecer o plano de ação**, promovendo a alocação dos recursos necessários aos propósitos definidos pela SAPMB, e operacionalizar as ações sobre o que, por que, onde, quando, por quem, como será feito e, quanto vai custar. Além de, recorreu-se à edição e publicação de instrumentos normativos para estabelecer procedimentos e obrigações, como Decretos, Portarias, Resoluções, Editais e Atas, conforme demonstram os Apêndices A, B e C.

Nesta fase (elaboração do plano estratégico) foi previsto também a criação/organização do **manual do sistema de gestão de BPM**, que tem como objetivo manter a estrutura do BPM em funcionamento e devidamente monitorada (BALDAM et al., 2014). No entanto, na SAPMB decidiu-se pela sua elaboração somente após a conclusão de todas as etapas, uma vez que se entendeu ser necessário desenvolver todas as atividades do ciclo BPM para depois normatizar a sua operacionalidade.

Foram criados **grupos de trabalho** para atuar nas seguintes atividades: (a) preparação da estrutura de classificação de atividades/processos; (b) definição da gestão de projetos para implantação; (c) seleção e entendimento dos elementos básicos e priorizar processos; (d) indicação dos recursos necessários para a análise, modelagem e otimização de processos; (e) vigilância quanto as armadilhas comuns que geram problemas ao planejamento de BPM; e (f) realimentação do planejamento. Parte dos membros destes grupos de trabalho já estava em

atuação desde o ano de 2017 e portava conhecimento a respeito da gestão documental e do BPM adquirido nos processos de treinamento realizados à época. Acentua-se assim, a importância da criação dos grupos de trabalho para a implantação de metodologias participativas dos agentes públicos em projetos de gestão documental, onde todos assumem maior responsabilidade pelos resultados das suas atividades, conforme destacam Bernardes e Delatorre (2008), Gonçalves (2000a), Harrington (1991) e Paim et al. (2009).

Nesse contexto, através dos procedimentos administrativos números 30.417/2017, 26.392/2018, 26.391/2018 foram editadas e publicadas as Resoluções números 18/2017, 05/2018, 06/2018, conforme Apêndice C, que criaram os grupos de trabalho para implantação de procedimentos administrativos digitais, baseado em conceito de BPM.

Tais procedimentos referem-se às atividades que integram os Departamentos de Administração de Pessoal, Avaliação Funcional e Recursos Humanos da SAPMB, com objetivos específicos de: (a) transformar procedimentos administrativos manuais em digitais; (b) eliminar quando possível, a utilização de papel, através da utilização do SD, baseado em conceito de BPM, que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos; (c) identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; (d) gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; (e) automatizar tarefas; (f) simplificar processos gerenciais; (g) facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; (h) viabilizar as oportunidades de mudança da organização; e (i) auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões.

Após a formação dos grupos estabeleceu-se uma dinâmica de trabalho sob a coordenação do pesquisador/gestor e desenvolvida através de interações entre profissionais de diferentes departamentos da SAPMB, encontros com membros dos grupos de trabalho e servidores, reuniões semanais de avaliação, participação em processos de capacitação incluindo cursos, palestras e fóruns de discussão, conforme já comentado. Dessa forma, sequenciando as atividades do ciclo, estabeleceu-se para cada fase a utilização da ferramenta 5W2H.

A **preparação da estrutura de classificação de atividades dos processos**, que de acordo com Baldam et al. (2014) é fundamental para que todos os envolvidos no projeto compreendam como funciona a organização e suas relações com os processos administrativos, foi planejada para ser desenvolvida de maneira lógica e sequencial. Devendo ainda acontecer na medida em que ocorrer a modelagem dos fluxos dos processos para efetivar a migração pretendida, através da análise e hierarquização dos processos (*inputs e outputs*), a partir das

interações, encontros, reuniões e entrevistas com os membros dos grupos de trabalho e demais servidores da SAPMB. Evidencia-se assim a importância da hierarquização na estrutura de processos para identificar suas etapas e classificá-los de acordo com a abrangência dentro da organização, conforme sugerido por Brandi (2013), De Sordi (2012), Harrington (1993), Molardi (2017) e Paim et al. (2009).

Para **análise, modelagem e otimização dos processos** foi planejado a utilização do *software Libre Office Write*, para edição de texto e criação de fluxograma, nas atividades de levantamento, registro das informações e modelagem dos processos na situação atual (*as is*), e a utilização do *software Bizagi Modeler* para a modelagem de proposta dos processos na situação futura (*to be*), considerando algumas de suas características: (a) facilidade de uso; (b) padrão de modelagem *Business Process Modeling Notation – BPMN*; e (c) rápida compreensão de seus elementos. Ambos, *softwares* gratuitos. Ressalta-se que a modelagem de processos é a fase mais visível do BPM e necessária para a coleta de informações, compreensão e documentação dos processos, conforme salientam Baldam et al. (2014). A subseção 6.4 explicitará esta decisão.

A **identificação dos fatores críticos para a aplicação do BPM**, conforme recomendam Baldam et al. (2014), Bitkowska (2012), Borrego e Barba (2014), Buh et al. (2015), Ceribeli et al. (2013), Jeston e Nelis (2006 apud ANDRADE, 2017, p. 79), Molardi (2017, Rego Júnior (2017), Syed et al. (2018), Vom Brocke e Rosemann (2010) e Vom Brocke e Sinnl (2011), possibilitou, além de sua socialização junto aos grupos de trabalho, os ajustes necessários no planejamento de ações de mitigação das armadilhas comuns que geram problemas ao planejamento e implementação do BPM. Os fatores críticos definidos foram: (a) obter o apoio do Prefeito, secretários e dos diretores; (b) alinhar a aplicação do BPM à estratégia da SAPMB; (c) contar com a experiência do pesquisador; (d) definir estratégias para a gestão de mudança na fase de implementação do BPM; (e) capacitar os membros dos grupos de trabalho e demais servidores envolvidos no projeto; (f) incentivar a cultura de padronização de processo; (g) preparar o ambiente tecnológico para suportar a implementação; (h) informar periodicamente os grupos sobre as fases e prazos do projeto; (i) definir métodos e ferramentas para as fases do ciclo de BPM; e (j) criar instrumentos normativos para estabelecer procedimentos e obrigações, como Decretos, Portarias, Resoluções, Editais e Atas.

A **realimentação do planejamento** foi pensada de modo dinâmico e interativo pela realização de *feedback* constantes e reuniões com os grupos de trabalho, considerando que a atividade de aplicação do BPM é cíclica e sistemática, com apoio da ferramenta 5W2H.

6.4 Implementação

Nesta etapa da pesquisa-ação foram realizadas as atividades referentes a duas fases do ciclo de BPM unificado, quais sejam: “analisar, modelar, otimizar processos” e “implantar processos”.

Ela consistiu em descrever as atividades que permitiram melhor compreensão sobre os processos que integram a gestão documental da SAPMB, objeto do estudo, bem como verificar a existência de lacunas de compreensão e desempenho, e levantar informações sobre o processo na situação atual (*as is*) e a proposta de processo na situação futura (*to be*). Incluiu também a definição das atividades que garantirão a implantação e a execução da migração dos processos físicos para digitais.

Resgata-se que no de 2017 tramitou pela SAPMB 42.836 solicitações dos servidores públicos, ativos e inativos, no suporte físico, envolvendo 60 tipos de solicitações sob a sua custódia e gestão. Tais solicitações (vide quadro 22) estão relacionados às atividades desenvolvidas nos departamentos de administração de pessoal, recursos humanos, avaliação funcional e administração de materiais e, cada solicitação gerou um processo administrativo. Em 2018, o número de solicitações foi de 40.470, dos quais, 38.022 no suporte físico e 2.448 já no suporte digital. Em 2019, foram 41.061 solicitações, sendo, 35.079 processos físicos e 5.982 processos digitais.

O quadro 21 apresenta a evolução da migração dos processos físicos para digitais na SAPMB, no período de 2017 a 2020.

Quadro 21 – Evolução da migração dos processos na SAPMB no período 2017-2020.

Ano	Solicitações/Processos Administrativos	Suporte físico	Suporte digital
2017	42.836	42.836	0
2018	40.470	38.022	2.448
2019	41.061	35.079	5.982
2020	19.045	15.513	3.532

Fonte: Elaboração própria.

Conforme quadro 21, até maio de 2020 existiam 19.045 solicitações processadas para processos administrativos, destes, 15.513 no suporte físico e 3.532 migrados, e referem-se a 17 tipos de solicitações (vide quadro 22), e outras 43 encontravam-se na fila de prioridade aguardando a migração.

Quadro 22 – Solicitações efetivadas para o suporte digital.

Ordem	Descrição resumida dos assuntos	Departamento atendido
1	Contagem de tempo para licença prêmio	Administração de Pessoal
2	Segunda via do cartão de identificação funcional	Administração de Pessoal
3	Concessão de ajuda de custo estudante	Administração de Pessoal
4	Participação em cursos, congressos, fóruns e afins	Administração de Pessoal
5	Progressão por qualificação profissional	Avaliação Funcional
6	Promoção por qualificação profissional por escolaridade	Avaliação Funcional
7	Benefício de vale transporte	Avaliação Funcional
8	Cancelamento do benefício vale transporte	Avaliação Funcional
9	Alteração de dados cadastrais de concurso público	Recursos Humanos
10	Análise de endereço para fins de admissão	Recursos Humanos
11	Informação de horário ou acúmulo de cargo – admissão	Recursos Humanos
12	Declaração de aprovação em concurso público	Recursos Humanos
13	Contagem de tempo: biênio, sexta parte e efetivo exercício	Administração de Pessoal
14	Análise prévia de cursos para PQPE	Avaliação Funcional
15	Nova via da avaliação de desempenho	Avaliação Funcional
16	Cópia do laudo técnico das condições de trabalho	Avaliação Funcional
17	Compra por dispensa de licitação	Administração Materiais

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, comenta-se sobre o desenvolvimento de cada fase da implementação.

A **análise dos processos** de negócios da SAPMB (atividade que antecedeu a modelagem de proposta de processo futuro) permitiu a identificação dos pontos de melhoria para reinventar e reestruturar os processos, a partir da revisão das leis que legitimam os processos e da utilização de novas tecnologias e métodos. Esta atividade envolveu grupos de trabalho para levantamento de dados e informações, bem como reuniões e interações com os envolvidos no projeto que respondem pelos processos, e também a dedicação de um servidor de cada departamento, capacitado pela área de TIC para a elaboração da modelagem. Foi aplicado o critério grau de complexidade para seleção/ordenação dos assuntos dos processos a serem migrados, conforme comentado na subseção 6.3. Adotou-se o *software Libre Office Write* para a execução das atividades de registro das informações coletadas e modelagem dos processos na situação atual (*as is*), com elaboração do documento de requisitos (vide Apêndice C) contendo: (a) nome da solicitação/assunto; (b) prazo ideal de tramitação; (c) se sigiloso ou público; (d) fluxograma do processo no estado atual; (e) detalhamento das etapas; e (e) formulários utilizados.

A **modelagem dos processos na situação atual (*as is*)** com descrição das atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos dos processos, registrada no documento de requisitos na fase da análise dos processos, foi realizada com a elaboração de fluxogramas para representar os processos na situação atual (*as is*) de forma clara, com todos os seus fluxos e

desdobramentos, conforme recomendado por Baldam et al. (2014) e BPM CBOOK (2013), o que possibilitou a visualização sistêmica da hierarquia processual da SAPMB, e criou condições para a análise crítica das atividades existentes nos departamentos e definição das melhorias na modelagem de proposta dos processos na situação futura (*to be*).

Após a conclusão das atividades de análise e modelagem dos processos na situação atual (*as is*), e com base nos documentos de requisitos e fluxogramas, foram realizadas as atividades para a **otimização dos referidos processos**, com definições do que fazer para a melhoria dos mesmos.

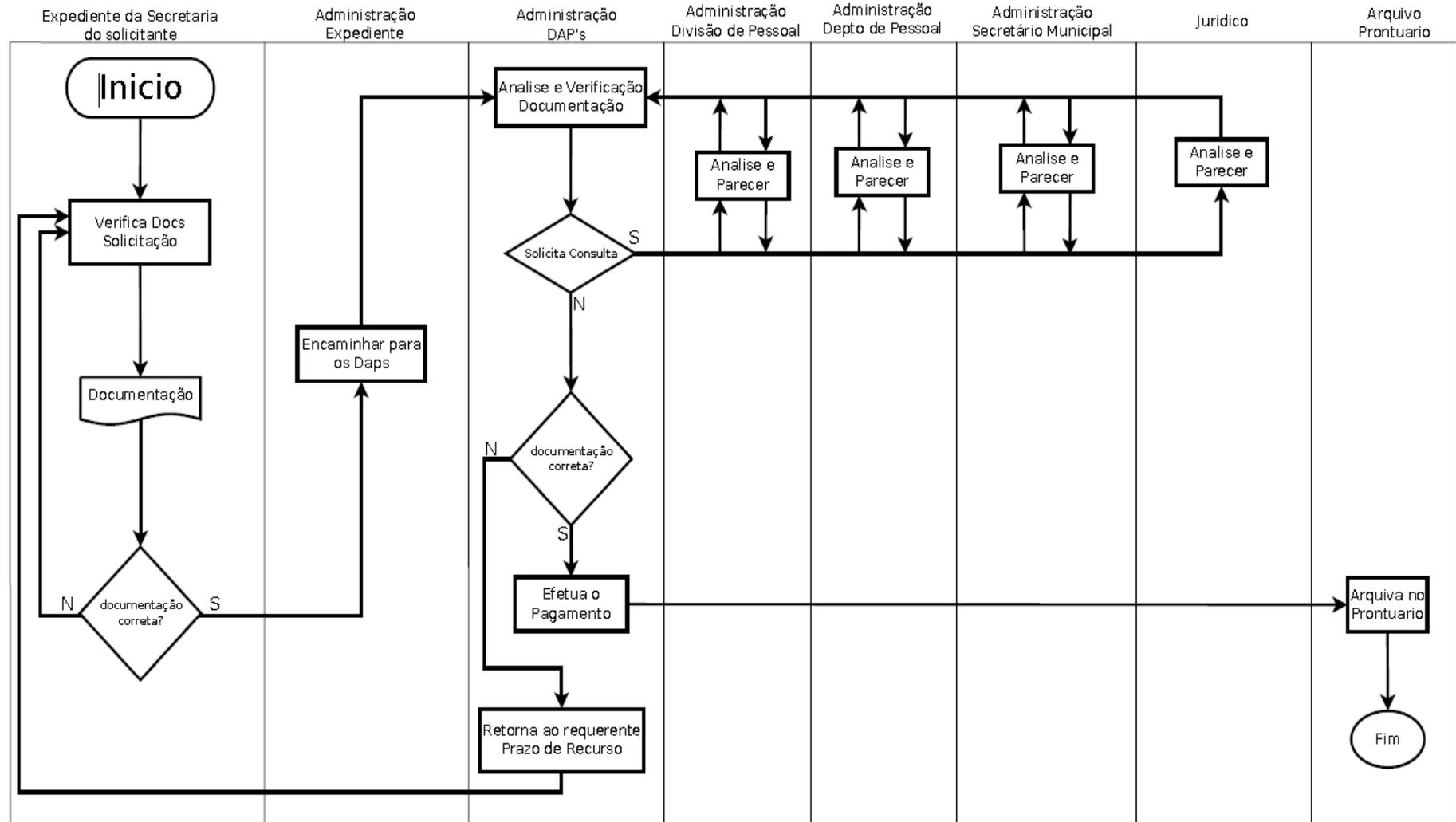
A **otimização** foi projetada e representada na versão final da modelagem de proposta dos processos na situação futura (*to be*), desenvolvida com a utilização do *software Bizagi Modeler*, conforme ilustra a figura 12, seguindo definições da fase de planejamento do ciclo apresentada na subseção 6.3.

Na sequência, os documentos de requisitos e a modelagem dos processos na situação futura (*to be*) foram encaminhados à área de TIC para **desenvolvimento dos processos digitais**. A sequência de atividades descrita teve a participação dos grupos de trabalho, diretores de departamentos e secretário municipal para a melhor tomada de decisão, além de incluir o servidor dedicado à elaboração da modelagem. Destaca-se assim a relevância da prática da modelagem de processos em abordagens BPM, como método chave para tomar decisões e efetivar a comunicação entre todos os envolvidos no projeto da organização, segundo avaliam Milton e Johnson (2012) e Recker (2010).

Com prazo médio de 40 dias para o desenvolvimento de um processo digital, a contar da entrega dos documentos e modelagens na situação futura (*to be*) para a área de TIC, os processos digitais foram gradativamente disponibilizados aos departamentos da SAPMB em ambiente digital específico para essa finalidade na estrutura do Datacenter Municipal, para a realização de **testes, simulações e homologação dos processos digitais**. A realização dessa atividade contou com a participação dos analistas de sistemas, programadores, grupos de trabalho e demais envolvidos na implementação.

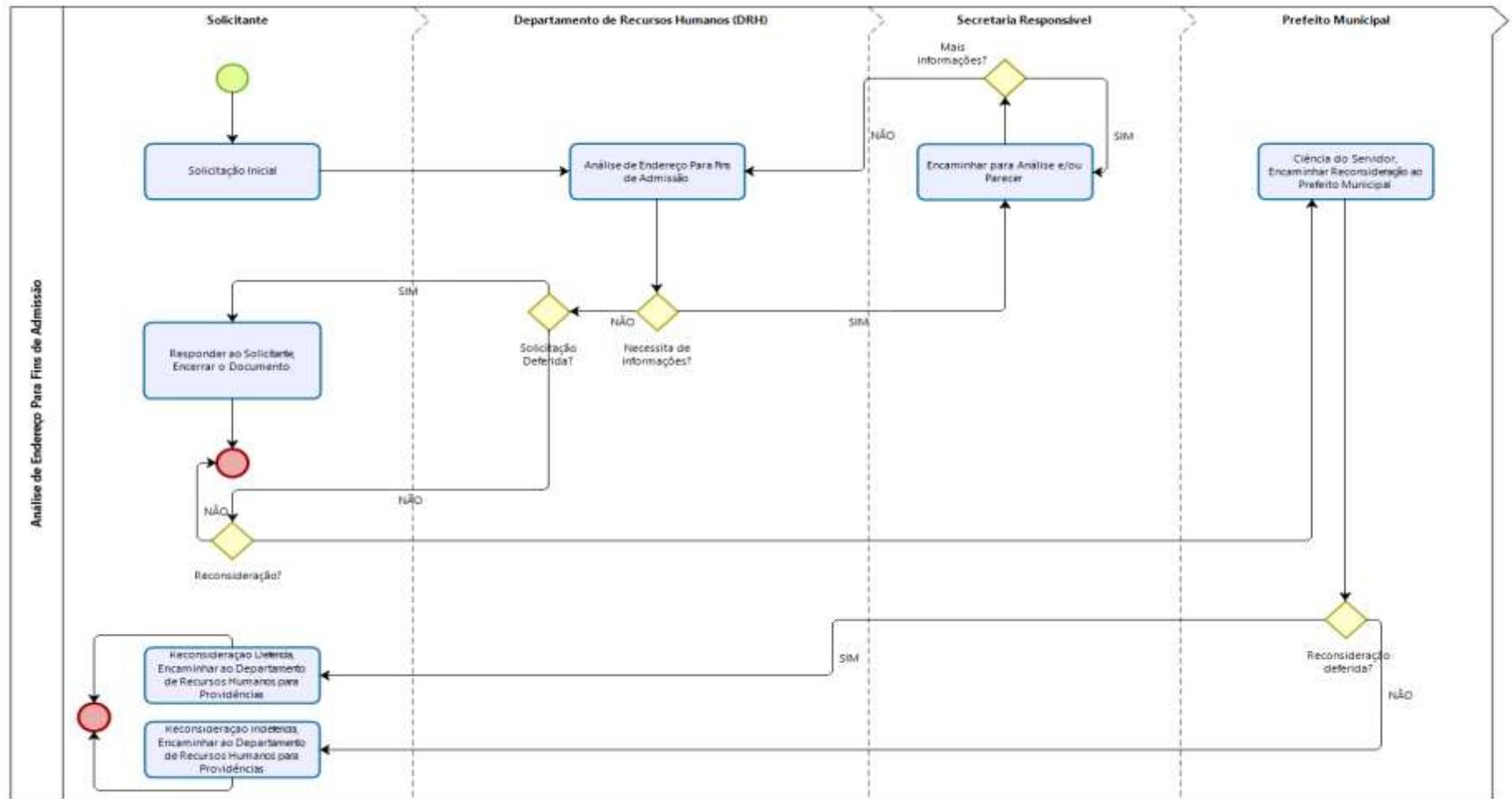
A figura 11 ilustra a modelagem do processo na situação atual (*as is*) referente a “solicitação de concessão de ajuda de custo estudante”, representado por um fluxograma desenvolvido com o *software Libre Office Write*. A figura 12 traz a modelagem do processo na situação futura (*to be*) referente à “solicitação para análise de endereço para fins de admissão”, desenvolvida com a utilização do *software Bizagi Modeler*.

Figura 11 – Modelagem do processo (as is) da ajuda de custo estudante.



Fonte: Secretaria da Administração.

Figura 12 – Modelagem do processo (to be) da análise de endereço para fins de admissão.



Fonte: Secretaria da Administração.

A título de ilustração, outras modelagens dos processos na situação futura (*to be*) se encontram no Apêndice C, e referem-se às seguintes solicitações: (a) participação em cursos, congressos, fóruns e afins; (b) informação de horário ou acúmulo de cargo – admissão; (c) promoção por qualificação profissional por escolaridade; (d) benefício de vale transporte; e (e) contagem de tempo para biênio, sexta parte e efetivo exercício.

Após a realização das atividades de análise e modelagem dos processos na situação atual (*as is*) e futura (*to be*), a **realimentação do planejamento** aconteceu de forma sistemática, por meio de interações e reuniões com grupos de trabalho e demais envolvidos, com utilização da ferramenta 5W2H. Considera-se ainda, que os “ciclos de vida do BPM são modelos que sistematizam as etapas e atividades que devem ser seguidas para a condução de projetos de BPM”, e baseiam-se no ciclo PDCA – *Plan, Do, Check, Act* ou planejar, executar, verificar e agir – de Demming, conforme comentam Morais et al. (2014 apud MAIA, 2018, p. 23) e Hammer (2014).

Para **efetivar a implementação dos processos digitais homologados**, e após a realização das atividades já descritas, foi necessário realizar um conjunto de ações previstas no ciclo para dar sustentabilidade ao projeto. Estas são comentadas na sequência.

O **detalhamento do gerenciamento do projeto de implantação e execução** aconteceu sequencialmente, conforme as atividades descritas no próprio ciclo de BPM unificado apresentado na subseção 2.3.5.1, pela utilização da ferramenta 5W2H para planejamento, controle e clareza das ações estratégicas (escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições), que resultou na alocação dos recursos necessários aos propósitos definidos pela SAPMB. Não foi utilizado *software* específico baseado no guia PMBOK (PMI, 2013) para a gestão do projeto.

As **instalações, equipamentos e softwares necessários à migração** foram levantados, verificados e analisados na fase do planejamento do BPM, através das interações entre departamentos, reuniões e atuação dos membros dos grupos de trabalho, com a participação da área de TIC, e todas as providências e aquisições necessárias à implantação foram executadas. O Sistema de Documentos (SD), onde os processos digitais são desenvolvidos, otimizados e implantados (de propriedade da Prefeitura) foi desenvolvido nas linguagens de programação *ASP.NET* e *C#*, com utilização do banco de dados *SQL Server*. O armazenamento e acesso aos dados estão concentrados no Datacenter Municipal, e o *software Bizagi Modeler*, utilizado para a modelagem, está instalado em equipamentos da SAPMB para a criação de modelos dos processos no estado atual (*as is*) e futuro (*to be*). A figura 13 apresenta a tela do SD.

Figura 13 – Sistema de Documentos utilizado pela SAPMB para os processos digitais.

Intranet PMB Tecnologia da Informação ▾ Ferramentas ▾ Ajuda Ir davidfrancoso ▾

Sistema de Documentos

[Página Inicial](#) [Documentos](#)

Protocolo 59232/2020

Modelo: Solicitação para Pagamento do Benefício Ajuda de Custo Estudante
Protocolo: 59232/2020
Título: SOLICITAÇÃO PARA PAGAMENTO DO BENEFÍCIO AJUDA DE CUSTO ESTUDANTE
Interessado: DAVID JOSE FRANCOSE - 12680
Interessado Contato: (14) 3235-1298 / davidfrancoso@bauru.sp.gov.br

Movimentações

#	Data	Etapa	Remetente	Setor Destino	Destinatário	Prazo	Restam	Responsável
6	21/05/2020 16:10	Providenciado o Lançamento em Folha de Pagamento, Processo Encerrado	nandaracosta	DIVISAO DE PESSOAL	-	5 dias	31 dias atrasado	-
5	21/05/2020 16:08	Encaminhar à Seção de Atos de Pessoal para Análise da Documentação	nandaracosta	SECAO DE ATOS DE PESSOAL	-	5 dias	movimentado em 0 dias, 0 horas, 2 minutos e 46 segundos	nandaracosta

Fonte: *Intranet* da Prefeitura Municipal de Bauru.

A estratégia utilizada para **gerenciar as mudanças** geradas pela aplicação do BPM foi a capacitação e treinamento dos servidores da SAPMB e das demais, desenvolvidos em colaboração com a Escola de Gestão Pública, por meio do oferecimento de cursos, eventos, palestras e fóruns de discussão (vide quadro 18, subseção 5.1.1.). As ações relacionadas à aquisição de conhecimento e processos de conscientização da mudança contribuíram para minimizar os riscos e resistência dos colaboradores. Considera-se também que a própria operacionalidade do BPM permite, segundo Burlton (2001), que as empresas respondam de forma rápida e eficaz às objeções.

Desse modo, todo o processo de aplicação do ciclo de BPM unificado foi efetivado sem a necessidade de contratação de assessoria externa, se tornando desnecessário a elaboração de um **plano de transferência de tecnologia**, que é uma das recomendações de Baldam et al. (2014).

Executadas as atividades anteriores preconizadas no ciclo de BPM unificado, em março de 2018, foi editada e publicada a Portaria nº 01/2018, conforme Apêndice C, que institucionalizou a utilização do SD, regulamentou a autoridade competente para a certificação digital para os processos digitais, e implementou os 4 primeiros tipos de solicitações do Departamento de Administração de Pessoal, no suporte digital, vide quadro 22.

A partir de fevereiro de 2019, os departamentos de Avaliação Funcional, Recursos Humanos, Administração de Pessoal e Administração de Materiais implementaram mais 13 tipos de solicitações no suporte digital, vide quadro 22, com a edição e publicação das Portarias números 02/2019, 03/2019, 04/2019, 05/2019, 1358/2020 e 1359/2020, conforme Apêndice C. Transferiu-se assim o **controle de execução e a monitoria do processo digital implantado** aos executores, servidores e usuários do SD.

Os membros dos grupos de trabalho e demais servidores envolvidos na execução das atividades do ciclo de BPM unificado, desde o planejamento até o monitoramento dos processos, continuam ativos e participando de treinamentos sobre boas práticas da gestão documental, frequentando cursos, eventos, palestras e fóruns de discussão, com apoio e organização da Escola de Gestão Pública da própria Prefeitura.

A capacitação dos servidores que inclui, da SAPMB e das demais secretarias, conta com o apoio desta Escola, onde são apresentados e discutidos, dentre outros assuntos, os benefícios da aplicação do BPM na gestão documental, como referência para a migração dos processos físicos para digitais na administração pública, além de fortalecer a estratégia para gerenciar as mudanças organizacionais já mencionadas.

6.5 Monitoramento em termos de eficácia da solução do problema

Descreve a etapa 5 do roteiro da pesquisa-ação e a fase de **monitorar o desempenho dos processos digitais implementados**. Tal fase refere-se ao desenvolvimento de atividades relacionadas ao controle geral do processo, gerando informações que posteriormente realimentarão as demais fases do ciclo de BPM unificado.

A verificação e promoção de melhorias nos processos em execução foram possíveis a partir da realização de **auditorias** realizadas pelos executores e diretores dos departamentos da SAPMB, com apoio da área de TIC, através do monitoramento do andamento dos processos digitais em todas as fases dos fluxos. Outras situações geradas junto aos usuários e não identificadas na fase de testes e simulações, como a necessidade de assiduidade no acesso ao sistema por parte dos executores e usuários, além de erros de baixa complexidade nos fluxos estabelecidos do processo, no recebimento, instrução e envio. Essas ocorrências, tratadas como **lições aprendidas**, foram utilizadas para a **realimentação das fases anteriores de planejamento, análise, modelagem, otimização e implantação do processo digital**.

Em resposta às ocorrências anteriormente mencionadas, em março de 2019 foi editada e publicada pela SAPMB a Resolução nº 03/2019 (conforme Apêndice C) para atender a necessidade de acesso diário e sistemático ao SD, por parte dos servidores lotados na SAPMB. Objetivou-se com isto padronização, agilidade, cumprimento de prazos e resolutividade nos processos digitais. Outras ocorrências desalinhadas, quando surgem, são analisadas pelos grupos de trabalho, por meio de interações e reuniões, e se for o caso, encaminhadas para a área de TIC para as customizações necessárias.

Por se tratar de um projeto de migração que se encontra em desenvolvimento, o conjunto das ações necessárias para realizar o monitoramento de desempenho dos processos, recomendado por Baldam et al. (2014) foi desenvolvido parcialmente, até o momento, exceto na realização de auditoria dos processos em uso, restando: (a) realizar *benchmarking* com gestores de prefeituras com projetos de aplicação do BPM concluídos ou em desenvolvimento; (b) desenvolver métodos para realizar análise da maturidade aplicada ao BPM na SAPMB, e (c) desenvolver os indicadores de monitoramento do desempenho dos processos digitais.

Destaca-se, que de acordo Baldam et al. (2014), que para implantar o BPM não é preciso seguir todas as fases do ciclo unificado, e que cada processo ou atividade executada pode estar em um dado estágio ou nível de maturidade, este, obtido pela comparação do estado atual dos

processos *versus* práticas definidas em modelos de maturidade em processos disponíveis na comunidade, conforme abordagem do BPM CBOK (2013).

6.6 Avaliação do efeito das ações

Descreve a etapa 6 do roteiro da pesquisa-ação e a fase de avaliar o efeito das ações. Para Costa et al. (2014), que adaptou em seu estudo o roteiro formulado por McKay e Marshall (2001), esta etapa é um ponto de decisão, e caso as ações implementadas nas etapas anteriores tenham desencadeado o efeito desejado, é possível passar diretamente para a etapa 8, e caso contrário ações corretivas deverão ser implementadas na etapa 7.

No caso do presente estudo, a própria adoção e aplicação do ciclo de BPM unificado possibilitou na prática a avaliação do efeito das ações em cada fase do ciclo, através da execução das atividades de **realimentação ou retroalimentação**, por meio de interações com os grupos de trabalho e servidores da SAPMB, considerando o caráter contínuo e sistematizado em ciclos na sua aplicação, semelhante ao ciclo PDCA – *Plan, Do, Check, Act* de Demming, conforme comentado anteriormente.

6.7 Aperfeiçoamento do plano e mudanças caso necessário

Discorre sobre a etapa 7 do roteiro da pesquisa-ação, e deverá ser executada caso o plano de ações elaborado na etapa 3, que se refere ao planejamento, necessite de ajustes.

Nesta etapa, semelhante à etapa 6 do roteiro da pesquisa-ação, a adoção e aplicação do ciclo de BPM tratou dos aperfeiçoamentos necessários ao planejamento, análise, modelagem e implementação dos processos digitais, e das mudanças que ocorreram durante o seu desenvolvimento e aplicação, principalmente pelas ações de **realimentação existentes nas fases do ciclo**.

6.8 Saída, se os resultados forem satisfatórios

A última etapa do roteiro da pesquisa-ação recomenda que o projeto seja concluído quando todas as mudanças nos processos estiverem implementadas. No presente estudo, esta etapa encontra-se em desenvolvimento até que todos os tipos de solicitações no suporte físico tenham sido migrados para o suporte digital. Considera-se ainda que mesmo após a finalização da migração, o ciclo impõe o monitoramento do desempenho dos processos digitais de forma sistemática, por meio da análise do nível de maturidade aplicada ao BPM na SAPMB.

Os resultados do estudo estão descritos na seção 7.

7 RESULTADOS DO ESTUDO

Uma vez que o processo da migração dos processos físicos para digitais encontra-se em desenvolvimento e será continuamente monitorado, visando ajustes e consolidação, os resultados aqui apresentados expressam as vantagens e benefícios percebidos até o presente, logo se trata de uma apuração parcial até que todos os processos, que integram a gestão documental da SAPMB, sejam plenamente convertidos para o modo digital.

7.1 Benefícios aferidos até o momento

A implementação do BPM para realizar a migração dos processos físicos para digitais possibilitou de imediato, uma visão mais precisa do volume do trabalho e atribuições alocadas na SAPMB e a sua importância para o contexto da gestão documental do município de Bauru, bem como para a sua integração com as demais secretarias de governo.

Pode-se, desde o início dos trabalhos, observar a importância que foi dada ao BPM para gerar melhorias no ambiente de trabalho da Secretaria da Administração e para sua competitividade, mesmo sendo um nicho desprovido de concorrência, mas com necessidades reais de evoluir os processos da gestão documental para dar cabo às demandas externas da Administração Pública Federal.

Desse modo, foi possível (a) obter melhor visualização e identificação dos processos que necessitavam de maior atenção para efetivar melhorias em sua utilização e execução; (b) significativa melhoria na prática de trabalho dos servidores da Secretaria e dos participantes que integraram (até o momento) todas as fases da implementação; (c) melhorias no contexto onde se produz esta prática e (d) interesse e disposição dos servidores para participar e se envolver com as mudanças projetadas. Todos estes aspectos atuaram de forma conjunta para propiciar mudanças positivas na cultura de trabalho da SAPMB.

A apresentação dos benefícios foi organizada de acordo com as considerações de Rego Júnior (2017, p. 57), que recomenda identificá-los pelos seguintes aspectos: melhorias globais na organização; maior desempenho; satisfação dos colaboradores e clientes, e redução de custos. A seguir comenta-se sobre cada um destes aspectos.

7.1.1 Melhorias globais

Inicialmente, destaca-se que a aplicação do BPM alinhada com a organização dos arquivos e a digitalização do acervo arquivístico consolidou a criação de uma política pública

de gestão documental na SAPMB, que para Oliveira (2007, p. 33), “é condição indispensável para que as administrações municipais possam assegurar o acesso à informação”.

Assim, a implementação viabilizou o atendimento do Parecer Técnico do Centro de Assistência aos Municípios (CAM), órgão que integra o Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo (SAESP), que apontou para a necessidade de a Prefeitura Municipal de Bauru modernizar a gestão documental, de modo a: (a) preencher lacuna de uma política sistêmica de gestão documental para todas as secretarias da administração municipal; (b) efetivar a proteção das informações para garantia dos direitos dos munícipes e para a preservação da memória institucional; (c) conscientizar e alterar a prática dedicada aos arquivos da Prefeitura visando à implantação de uma política que coloque a administração em compatibilidade com a legislação brasileira em relação à gestão de documentos, e (d) implantar uma política de gestão documental como condição indispensável para que a Prefeitura possa assegurar o pleno acesso à informação, como direito essencial ao exercício da cidadania, o controle das finanças públicas e a transparência administrativa, bem como a preservação de seu patrimônio documental.

No contexto anteriormente comentado, deu-se o atendimento das demandas legais da LAI (BRASIL, 1991, 2011; BAURU, 2013, 2013a, 2013b) sobre assegurar no suporte digital maior eficiência à transparência e maior precisão na localização dos documentos, propiciando facilidades de acesso a assertividade do atendimento tanto para servidores da Prefeitura quanto para os munícipes.

A inovação aferida nos processos digitais, impulsionada pela sequência de atividades realizadas pelos grupos de trabalho, motivou: (a) a inserção e o registro das atividades de BPM no cotidiano de trabalho; (b) a definição de responsabilidades; (c) o aumento da eficiência e eficácia dos processos organizacionais; e (d) capacitar os servidores envolvidos com uma visão sistêmica em relação às atividades da SAPMB e da própria Administração Municipal.

Isto foi possível porque o projeto e a execução das atividades, por meio de fluxos de trabalho, cruzaram os departamentos, os diferentes níveis hierárquicos e desburocratizaram os processos, levando compreensão de ponta a ponta, característica própria da gestão por processos, destacada por Biazzi (2007).

Em todo processo da implementação verificou-se o aumento de qualificação das competências dos servidores envolvidos nos grupos de trabalho, propiciado pelos processos de capacitação desenvolvidos e responsabilidades para com as mudanças na forma de organizar e desenvolver o trabalho no interior da SAPMB. Reconheceu-se nos processos o meio para

alcançar os melhores resultados, na perspectiva de que o BPM é a mudança de mentalidade necessária a toda organização, conforme comenta Britto (2012).

A execução das atividades de planejamento e implementação da aplicação do BPM, além de estabelecer prioridades nas ações e atividades dos departamentos, conferiu também maior rapidez e assertividade na tomada de decisão e o seu alinhamento com a estratégia da SAPMB, favorecendo o surgimento de lideranças nos grupos de trabalho.

No aspecto tecnológico, de maneira geral, a migração dos processos contribuiu para a implementação, utilização e integração do Sistema de Documentos (SD) com os demais sistemas de informação de outras secretarias municipais, para a operacionalização e acesso à plataforma digital.

Em termos globais pode-se observar desde o começo do processo da modernização da gestão documental (a qual iniciou-se pela organização dos arquivos), a eliminação de 11.962 processos físicos, bem como da necessidade de digitalização do acervo arquivístico da SAPMB.

7.1.2 Maior desempenho

Através da execução das atividades de análise e modelagem dos processos (*as is* para *to be*), seguindo as fases do ciclo de BPM unificado assegurou-se a sistematização dos seus conceitos e funcionalidades. Isto permitiu a visualização e a identificação dos processos que mereciam maior atenção no sentido de serem otimizados na sua utilização e execução. A fase da modelagem, que surge como instrumento chave para a tomada de decisão, conforme comentam Hill et al. (2006), Milton e Johnson (2012) e Recker (2010), promoveu a reestruturação dos processos dos processos de modo torna-los mais simples, descomplicados, ágeis e eficientes, viabilizando a normatização dos procedimentos para as atividades de avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos.

Tal normatização facilitou a substituição de processos que não mais atendiam às necessidades da gestão documental e, garantiu organização e aperfeiçoamento dos serviços dos seus arquivos. Em decorrência, alcançou-se expressiva eliminação de papel e liberação de considerável espaço físico, possibilitando o efetivo controle do documento desde sua produção até sua destinação final. Obteve-se ainda, significativa redução da quantidade de informação a ser processada, como resultado da adoção do BPM, conforme destacam Baldam et al. (2014), Brandi (2013), De Sord (2012) e Wolf e Harmon (2012), e disponibilidade de espaço físico para outras alocações da prefeitura.

A otimização dos processos proveu a gestão documental da SAPMB com processos digitais dinâmicos e flexíveis, capazes de contribuir para novas formas de se trabalhar, redução das tarefas manuais, e, principalmente, na forma de desenhar, estruturar e desenvolver processos de trabalho, a partir da ampla utilização de tecnologias digitais. Viabilizou também respostas mais rápidas às mudanças realizadas com sensível diminuição do tempo de adaptação, conforme evidencia Burlton (2001) na abordagem dos benefícios da aplicação do BPM, bem como imprimiu rapidez às necessidades de revisão dos processos digitais impostas pela legislação.

Por fim, de modo ampliado, a aplicação do BPM criou possibilidade de observar o desempenho dos processos digitais e melhorá-los de forma incremental sempre que necessário, e garantiu a preservação do patrimônio documental em base digital.

7.1.3 Satisfação dos colaboradores e público externo à SAPMB

O aperfeiçoamento dos serviços públicos por meio da aplicação do BPM e uso de tecnologias digitais facilitou o acesso aos documentos e à informação, além de requalificar a performance dos servidores envolvidos, os quais estão sendo aproveitados para atividades mais complexas dentro da SAPMB, vencendo os desafios impostos às organizações públicas, conforme comentam Bernardes e Delatorre (2008), Leite e Rezende (2007), Pfeiffer (2000) e Rezende (2005).

A execução das atividades do ciclo de BPM unificado favoreceu a formação de grupos de trabalho multidisciplinares que, para Baldam et al. (2014), é essencial para alcançar os resultados pretendidos, o que despertou maior conscientização da importância do trabalho que realizavam na melhoria e modernização da gestão documental da SAPMB, que para o desenvolvimento desta, conforme dialogam Bernardes e Delatorre (2008), precisa da implantação de uma metodologia participativa, e ainda possibilitou ganho motivacional nas equipes e maior sinergia entre os departamentos.

As ações de capacitação aplicadas aos grupos de trabalho durante a implementação do BPM, foram disseminadas junto às novas equipes, criando assim condições para atingir maior velocidade e precisão nas atividades relacionadas ao BPM por meio da padronização gerada pela utilização do ciclo que, conforme destacam Baldam et al. (2014), permite treinamentos com maior rapidez.

7.1.4 Redução estimada de custos

A redução estimada de custos provocada pela implantação do BPM é destacada por vários autores, entre eles, Baldam et al. (2014), Hammer (2014), Kohlbacher (2010), Rego Júnior (2017), Rohloff (2011), Stemberger et al. (2009) e Wolf e Harmon (2012).

No entanto, comenta-se que esta é uma atividade que demanda um conjunto de informações e dados detalhados, sistematicamente organizados e decorrentes de levantamentos feitos e apurados em diferentes setores e departamentos da organização. Até o fechamento do presente estudo não foi possível apurar os indicadores que apontem para a economia global aferida para toda a administração pública de Bauru (incluindo todos os departamentos que a integram). Isto porque, além de o processo da migração estar ainda em curso, seria necessário um trabalho específico para mensurar toda a abrangência dos impactos da economia gerada pela implementação do BPM, em específico, pela migração dos processos físicos para digitais.

Para melhor compreensão desta justificativa, comenta-se que na Prefeitura Municipal de Bauru estão lotados 6.200 servidores, distribuídos em 200 locais de prestação de serviço público, tais como escolas, postos de saúde, assistência social, unidades administrativas, entre outros. O trabalho realizado nestas unidades foi afetado pelos impactos das melhorias geradas pela implementação ocorrida, logo integram a economia de escala gerada.

Dada a realidade acima destacada, foi possível apurar que a eliminação dos 11.962 processos físicos realizada no período 2018 até o momento, representou a migração de 17 tipos de solicitações (das 60 existentes) efetivadas para o suporte digital, e isto resultou na redução de custos com uso de papel, uso de impressora e de alocação de tempo de trabalho dos servidores em atividades relacionadas à lida e guarda dos arquivos físicos.

Considerando que a quantidade média de papel sulfite A4 utilizada em processos de natureza semelhante aos migrados para o suporte digital na SAPMB é de 20 folhas, estima-se uma redução aproximada de 240.000 folhas de papel sulfite A4, equivalente a 480 resmas de 500 folhas. Tomando por base a média do custo do papel em R\$ 20,00 por resma, chega-se a uma redução aproximada de R\$ 9.600,00.

Ainda nesse contexto, e considerando o contrato atual de locação de impressora mantido pela Prefeitura, ao custo unitário de impressão em preto de R\$ 0,0318, obteve-se uma redução aproximada de custos com insumos para impressão (impressoras, manutenção e toner) de R\$ 7.632,00.

Além disto, com a diminuição dos processos físicos houve redução de tempo do trabalho dos servidores na montagem, tramitação, transporte dos processos e execução da atividade de arquivo.

A próxima seção apresenta as considerações finais do estudo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo, comenta-se sobre alguns aspectos e contribuições de natureza prática e acadêmica relacionados ao trabalho realizado no sentido de expor o aprendizado obtido com o seu desenvolvimento, apontar limitações, bem como propiciar reflexões que possam contribuir para subsidiar o desenvolvimento de futuras propostas de estudos relacionadas ao foco desse trabalho.

A gestão pública municipal enfrenta muitas dificuldades e desafios para se tornar eficiente, atender a legislação e dar conta de prestar serviços com qualidade à sociedade. A criação de políticas públicas, investimentos, métodos e inovação podem garantir os recursos necessários à modernização de seus serviços e o atendimento das necessidades da população em tempo real e por meio de padrões de qualidade mais elevados. O BPM contribuiu, enquanto uma abordagem de gerenciamento de processos, para o enfrentamento deste desafio, no contexto da SAPMB.

Nesse contexto, até o momento, não se tinha feito algo parecido à implementação do BPM capaz de mostrar a relevância dos serviços por ela prestados em nível da gestão de seus documentos. A falta de conhecimento em relação às possibilidades do BPM para este contexto, foi o principal fator que impediu a evolução do nível de adoção desta abordagem para orientar o gerenciamento otimizado de seus processos, até o momento da implementação levado a cabo.

Nesta perspectiva foi proposto e cumprido o objetivo de implementar o ciclo de BPM unificado na migração dos processos físicos (que integram a gestão documental da SAPMB) para o modo digital. Esta implementação permitiu encontrar uma resposta para a problemática do estudo e alcançar algumas contribuições, já apuradas, e expressas na seção 7.

Destaca-se a validade da abordagem do BPM para o contexto em que foi aplicado, pois a intensidade de trabalho numa administração pública municipal para satisfação dos clientes internos e externos é alta. A simplificação dos processos e decorrente migração permitirão aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados, com menores custos operacionais e maior agilidade levando a melhoria da qualidade percebida, além de atender aspectos de legalidade.

No tocante às contribuições sobre o estado da arte, sociedade e praticantes, o estudo identificou e analisou trabalhos empíricos sobre gerenciamento de processos, desenvolvidos no setor público. Esta análise possibilitou apurar a sua originalidade ao abordar a aplicação do ciclo de BPM unificado na migração de processos físicos para digitais no nível de uma secretaria de administração municipal, ressalta-se assim, a sua principal contribuição no campo

teórico, na medida em que irá incorporar conhecimento à produção bibliográfica já consolidada na literatura nacional.

O fato de se ter adotado o ciclo de BPM unificado acoplado ao roteiro da pesquisa-ação formulado por McKay e Marshall (2001) e adaptado por Costa et al. (2014) contribuiu para a mitigação de dificuldades próprias de processo de implementação de mudanças. Ou seja, a execução das atividades e ações de aplicação do BPM em ciclos, com retroalimentação do planejamento a cada fechamento de fase foi uma estratégia muito positiva para o alcance dos objetivos propostos pelo estudo. Desse modo, não se observaram dificuldades que pudessem comprometer e, de algum modo, atrasar ou impedir o desenvolvimento da proposta da implementação. Ressalta-se assim, a contribuição metodológica do estudo para o desenvolvimento de proposta que associou implementações (prática) com pesquisa (teoria).

A principal contribuição para a sociedade está na possibilidade de ampliar o uso dos resultados para outras secretarias de forma a dotá-las de melhores condições para gerenciar seus processos e obter melhor desempenho de suas atividades no atendimento dos serviços para os munícipes.

Vislumbra-se que esta perspectiva possa também ser transferida para outras prefeituras que se encontram com grandes dificuldades para atender a política de gestão documental requisitada no âmbito da LAI.

Quanto aos praticantes (servidores), destaca-se o ganho de competências técnicas aferidas pelos processos de treinamento desenvolvidos ao longo da implementação do ciclo de BPM, proporcionando-lhes também projeção para assessorar outras secretarias da prefeitura que passam pelo mesmo desafio da SAPMB.

O incremento de conhecimento observado no capital humano viabilizou também uma mudança positiva na cultura de trabalho pela aquisição, por parte dos servidores, de melhor compreensão do próprio modelo de negócio, maior cuidado em relação à qualidade dos serviços prestados e melhoria de suas competências. Algumas atividades que integram o ciclo de BPM unificado e que não foram realizadas, dado ao fato de que o processo de implantação encontra-se em curso, serão atividades que, quando realizadas e concluídas, também irão gerar vantagens e benefícios e serão incorporadas aos resultados. São elas:

- (a) monitoramento de desempenho dos processos, esclarecido na subseção 6.5. Explica-se que, por tratar-se de um projeto em desenvolvimento, o conjunto das ações necessárias para o monitoramento de desempenho dos processos foi desenvolvido parcialmente

até o momento, com a realização de auditoria dos processos digitais em uso, na medida em que eventos demandam alguma intervenção;

- (b) criação/organização do manual do sistema de gestão de BPM, comentado na subseção 6.3. Justifica-se que, por decisão do gestor do projeto, a elaboração deste documento será feita somente após concluir todas as atividades do ciclo, ou seja, após realizar a migração de todos os processos, condição que possibilitará elaboração da normatização da sua utilização e operacionalidade, e

- (c) obtenção de dados para apurar o impacto da redução de custos obtida a partir do processo da migração. Justifica-se, conforme já comentado, que isto não foi feito devido à ausência de indicadores financeiros individualizados por secretaria e setores.

Justificada pelo fator tempo e o não encerramento de todas as atividades integrantes ao processo da migração, não foi possível realizar uma pesquisa de avaliação, sistematicamente planejada e executada com o intuito de captar, junto aos diferentes agentes internos e externos à SAPMB, especificidades dos impactos relacionados à aplicação do BPM. Logo, informações ampliadas sobre melhorias específicas e localizadas em cada departamento e setor que integram a SAPMB, e como elas repercutiram entre os usuários internos e finais (municipais), não foram apuradas.

Igualmente, não foi possível promover uma análise sistematizada sobre o quanto a experiência da implementação, até o presente momento, atendeu aos fatores críticos de sucesso do BPM. Projeta-se, assim, que tal perspectiva venha ser desenvolvida no momento pós conclusão dos trabalhos.

O fato de o estudo adotar a abordagem qualitativa e ter como suporte metodológico a pesquisa-ação para a implementação pretendida, bem como o fato de este recurso incorporar em si a realidade sociocultural do ambiente da prática onde ele ocorreu, não é possível sugerir a sua perfeita replicação para outros contextos, considerando as especificidades de cada órgão da administração pública. Acrescenta-se ainda que o projeto da modernização da gestão documental está em curso. Desse modo, sua réplica está limitada à transferência de experiências e lições aprendidas com o uso do ciclo de BPM unificado.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou prospectar algumas oportunidades de futuras pesquisas sobre a implementação do BPM no âmbito de um órgão público, de modo dotar a sua prática de experiências bem sucedidas, bem como enriquecer a literatura especializada neste âmbito. Dentre elas, mencionam-se:

- (a) Estudos desenvolvidos no contexto da administração pública que identifiquem os fatores deste ambiente que favorecem a adoção do BPM, bem como os que não favorecem. Para tal, sugere-se adotar os fatores críticos de sucesso do BPM promovendo análise antes e depois da implementação, e

- (b) Estudos desenvolvidos no sentido de aperfeiçoar o modelo do ciclo de BPM unificado proposto por Baldam et al. (2014) na perspectiva da realidade das administrações públicas municipais, e consequente evolução nos estágios de maturidade. Este aspecto atenderá a necessidade de gerar experiências práticas que possam ser compartilhadas entre os gestores municipais, bem como agregadas à produção bibliográfica correspondente.

Finalmente, considera-se que o desenvolvimento de estudos a respeito da gestão por processos de negócios, na administração pública municipal, ainda é muito incipiente, mas também muito necessário para ajudá-la na transição de uma administração funcionalista para uma gestão organizada por processos e, conseqüentemente, atingir melhores resultados para a comunidade interna e externa.

REFERÊNCIAS

- AALST, W.V. D. **Process mining**: the missing link. Process Mining, Berlin, p.25-52, 2016. Springer Berlin Heidelberg. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4_2>. Acesso em: 05 ago. 2019.
- AGOSTINHO, O. L. **Strategies for Implementation of the Business Process Management with close association with the Traditional Pyramidal Management**. In: First International of Integration of Design, Engineering and Management for Innovation IDEMI09, Porto, Portugal: IDEMI09, 2009.
- ALBUQUERQUE, J. P. **Flexibilidade e modelagem de processos de negócio**: uma relação multidimensional. São Paulo, v. 52, n. 3, p. 313-329, 2012.
- ALVARENGA, T. H.; PIEKARSKI, C. M.; SANTOS, B. S.; et al. Aspectos relevantes sobre mapeamento de processos: uma revisão. **Revista de Engenharia e Tecnologia**. V. 5, n. 2, ago/2013, p. 87-98.
- ALVES FILHO, B. F. **Processos Organizacionais**: simplificação e racionalização. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANDRADE, E. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública**: estrutura de referência para a UTFPR. Dissertação. 2017. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2565/1/CT_PPGPGP_M_Andrade%2C%20Elzimar_2017.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARMISTEAD, C. **Principles of business process management**. Management Service Quality, v.6, n. 6, p. 48-52, 1996.
- ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p.; 30cm. – Publicações Técnicas; nº 51.
- ARQUIVO PÚBLICO (SP). **Portal Institucional – Gestão documental**. Disponível em: <<http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/gestao>>. Acesso em: 06 jun. 2020.
- ASSUMPÇÃO, G. S. **Implantação da gestão de processos organizacionais na Universidade Federal da Grande Dourados**: uma proposta de modelo. Dissertação. 2018. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5950841>. Acesso em: 01 ago. 2019.
- BALABAN, N.; BELIC, K.; GUDLJ, M. **Business Process Performance Management**: Theoretical and Methodological Approach and Implementation, Management Information Systems. Vol. 6, nº. 4, 2011.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM** - Business Process Management. São Paulo: Ed. Érica Ltda. 2007. 240 p. ISBN 978-85-365-0275-8

BALDAM, R. L.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM: uma referência para implantação prática**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BAURU. Lei nº 6.399, de 12 de agosto de 2013. **Regula o acesso a informações previsto na Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2.011**. 2013. Disponível em: <https://www2.bauru.sp.gov.br/arquivos/sist_juridico/documentos/leis/lei6399.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

_____. Decreto nº 12.347, de 11 de dezembro de 2013. **Regulamenta o acesso a informações previsto na Lei Municipal nº 6.399, de 12 de agosto de 2.013**. 2013a. Disponível em: <https://www2.bauru.sp.gov.br/arquivos/sist_juridico/documentos/decretos/dec12347.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

_____. Decreto nº 12.373, de 27 de dezembro de 2013. **Regulamenta o Conselho Municipal de Transparência e Controle Social, criado pela Lei Municipal nº 6.399, de 12 de agosto de 2.013, que regula o acesso à informação**. 2013b. Disponível em: <https://www2.bauru.sp.gov.br/arquivos/sist_juridico/documentos/decretos/dec12373.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

_____. Decreto nº 12.439, de 18 de março de 2014. **Altera o Decreto 12.373, de 27 de dezembro de 2.013, que regulamenta o Conselho Municipal de Transparência e Controle Social, criado pela Lei Municipal nº 6.399, de 12 de agosto de 2.013, que regula o acesso à informação, e dá outras providências**. 2014. Disponível em: <https://www2.bauru.sp.gov.br/arquivos/sist_juridico/documentos/decretos/dec12439.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

_____. Edital de Licitação nº 410/2017. **Serviços de digitalização de microfilmes**. 2017. Disponível em: <https://www2.bauru.sp.gov.br/administracao/licitacoes/licitacoes_detalhes.aspx?l=4483&ft=1&fp=410/2017&m=8>. Acesso em: 15 jun. 2020.

_____. Decreto nº 14.109, de 04 de janeiro de 2019. **Estabelece o Plano de Classificação de Documentos – PCD e a Tabela de Temporalidade de Documentos – TTD, da Secretaria Municipal da Administração da Prefeitura Municipal de Bauru**. 2019. Disponível em: <https://www2.bauru.sp.gov.br/arquivos/sist_juridico/documentos/decretos/dec14109.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.

_____. Edital de Eliminação de Documentos nº 01/2019. **Ciência de Eliminação de Documentos**. Prefeitura Municipal de Bauru. 2019a. Disponível em: <https://www2.bauru.sp.gov.br/arquivos/sist_diariooficial/2019/04/do_20190404_3099.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.

_____. Edital de Licitação nº 212/2019. **Serviços de digitalização de prontuários**. Prefeitura Municipal de Bauru. 2019b. Disponível em:

<https://www2.bauru.sp.gov.br/administracao/licitacoes/licitacoes_detalhes.aspx?l=5493&ft=1&fp=212/2019&m=8>. Acesso em: 13 jun. 2020.

_____. Decreto nº 14.429, de 05 de novembro de 2019. **Regulamenta o Conselho Municipal de Transparência e Controle Social, criado pela Lei Municipal nº 6.399, de 12 de agosto de 2.013, que regula o acesso à informação, bem como revoga o Decreto Municipal nº 12.439, de 18 de março de 2.014, e o Decreto Municipal nº 12.373, de 27 de dezembro de 2.013.** 2019c. Disponível em: <https://www2.bauru.sp.gov.br/arquivos/sist_juridico/documentos/decretos/dec14429.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

_____. **Portal Institucional da Prefeitura Municipal de Bauru.** 2020. Disponível em: <www2.bauru.sp.gov.br>. Acesso em: 05 jun. 2020.

BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes:** tratamento documental. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BELLOTTO, H. L. **Arquivo:** estudos e reflexões. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. **Gestão documental aplicada.** São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao_documental_aplicada.pdf> Acesso em: 26 abr. 2019.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. **A produção científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção:** um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. Produção, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131999000200005>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

BIAZZI, M.R. **Instituições públicas de ensino superior:** estudo de caso de aperfeiçoamento de processos administrativos. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, USP, 2007, 177 p.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. **Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior.** Gestão Prod. São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BITKOWSKA, A. **The Orientation of Business Process Management toward the Creation of Knowledge in Enterprises.** Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, v. 25, n. 1, p. 43-57, 2012.

BOKHARI, A. S; QURESHI, R. J. Business Process Re-Engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia. **I.J. Information Engineering and Electronic Business**, 2016, 4, 10-17. Disponível em: <<http://www.mecs-press.org/ijieeb/ijieeb-v8-n4/IJIEEB-V8-N4-2.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

BORREGO, D.; BARBA, I. **Conformance checking and diagnosis for declarative business process models in data-aware scenarios.** Expert Systems with Applications, v. 41, n. 11, p. 5340–5352, 2014.

BPM CBOK. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 1ª Ed. ABPMP – Association of Business Process Professionals. 2013.

BRANDI, L. S. N. **Gestão por processos de negócios**: uma proposta para administração pública municipal. Tese de Doutorado. 2013. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/264313>>. Acesso em: 31 jul. 2019.

BRASIL. Decreto nº 82.308, de 25 de setembro de 1978. **Institui o Sistema de Arquivo Nacional – SINAR**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D82308.htm>. Acesso em: 26 jun. 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf>. Acesso em: 09 set. 2019.

_____. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. **Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências**. Disponível em: <http://conarq.arquivonacional.gov.br/images/coletanea/maio_2016/jan_2017/CONARQ_legarquivos_janeiro_2017_pdf.pdf>. Acesso em: 09 set. 2019.

_____. Decreto nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002. **Regulamenta a Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4073.htm>. Acesso em: 26 jun. 2018.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm#art37>. Acesso em: 26 jun. 2018.

_____. Controladoria-Geral da União. **Acesso à informação pública**: uma introdução à Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011a. Disponível em: <<http://www.acessoainformacao.gov.br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/cartilhaacessoainformacao-1.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

_____. Decreto nº 7.724, de 16 de maio 2012. **Regulamenta a Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm>. Acesso em: 01 dez. 2018.

_____. Decreto nº 7.845, de 14 de novembro de 2012a. **Regulamenta procedimentos para credenciamento de segurança e tratamento de informação classificada em qualquer grau**

de sigilo, e dispõe sobre o Núcleo de Segurança e Credenciamento. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7845.htm>. Acesso em: 26 jun. 2018.

_____. Controladoria-Geral da União. **Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios.** Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica/brasil-transparente/arquivos/manual_lai_estadosmunicipios.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2018.

_____. Controladoria-Geral da União. 2017. **Lei de Acesso à Informação avança em estados e municípios brasileiros.** Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/noticias/2017/05/lei-de-acesso-a-informacao-avanca-em-estados-e-municipios-brasileiros>>. Acesso em: 08 set. 2019.

_____. Controladoria-Geral da União. 2019. **Transparência Pública.** Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica>>. Acesso em: 08 set. 2019.

BRITTO, G. C. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio.** Florianópolis: Bookess, 2012.

BRODBECK, A. F.; GALLINA, D. B. **Um modelo aplicado de gerenciamento de processos de negócio alinhado aos objetivos estratégicos do Balanced Scorecard de uma indústria eletroeletrônica.** In: Encontro de Administração da Informação, Florianópolis: ENADI, 2007.

BUH, B.; KOVAČIČ, A.; ŠTEMBERGER, M. I. **Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study.** Economic Research-Ekonomska Istraživanja, v. 28, n. 1, p. 243–258, 2015.

BURLTON, R. T. Entregando a estratégia de negócios através do gerenciamento de processos. Vom Brocke, J.e Rosemann, M. (Eds), **Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governança, Pessoas e Cultura,** Springer, Berlin e Heidelberg, vol. 2 Part. 1, pp. 5-37. 2010.

CAMEIRA, R. **Arquitetura Integrada de Sistemas:** Modelo de referência em um contexto de (hiper)integração de processos e sistemas nas organizações. Tese de Doutorado, Engenharia de Produção – COPPE - UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

CAZZOLATO, N. K. Resenha Bibliográfica: Pesquisa-ação nas organizações. **Organizações em contexto,** v. 4, n. 7, jun. 2008.

CERIBELI, H. B.; DE PÁDUA, S. I. D.; MERLO, E. M. BPM: Um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability,** v. 7, n. 2, p. 106–117, 2013.

CHECKLAND, P. **Soft systems methodology: a thirty-year retrospective.** Systems Research and Behavioral Science, v. 17, n. S1, p. S11, 2000.

CLAASSEN, J.O. Application of manufacturing management and improvement methodologies in the southern African mining industry. **Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy,** 139-148, 2016.

CONARQ. **Resolução nº 31. Dispõe sobre a adoção das recomendações para digitalização de documentos arquivísticos permanentes.** 2010. Disponível em: <http://conarq.gov.br/images/publicacoes_textos/Recomendacoes_digitalizacao_completa.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2020.

_____. **e-ARQ Brasil: Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos / Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos.** 1.1. versão. - Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2011.

_____. **Conselho Nacional de Arquivos.** 2020. Disponível em: <<http://conarq.gov.br/coletanea-da-legislacao-arquivistica-e-correlata.html>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CORRADINI, F.; POLINI, A.; RE, B. Inter-organizational business process verification in public administration. **Business Process Management Journal**, 07 September 2015, Vol.21(5), pp.1040-1065. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0013>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

COSTA E. P., POLITANO P. R., PEREIRA N. A. Exemplo de aplicação do método de Pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar. **Gestão Produção.** vol. 21, nº 4, São Carlos. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2014000400017>. Acesso em: 15 fev. 2020.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E. S. L. W.; EL ANSARIA, I. **Canais de Marketing e Distribuição.** Bookman: Porto Alegre, 2002.

COUGHLAN, P.; COGLAN, D. Action research for operations management. **International journal of operations e production management**, v.22, n.2, p.220-240. University of Dublin, Trinity College, Dublin, Ireland, 2002.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ, T. **BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CUNHA, P. R.; FIGUEIREDO, A. D. Action-research and critical rationalism: a virtuous marriage. In: European Conference on Information Systems, 10., 2002, Gdańsk, Poland. **Proceedings...ECIS**, 2002. p. 19-27.

DAVENPORT, T. H. **The Coming Commoditization of Processes.** Harvard Business Review, 2005.

DAVIS, R. **Process in practice processes in practice: what organizations need is a bpm road map.** Julho/2010. p.5. Disponível em: <<https://www.bptrends.com/processes-in-practice-what-organizations-need-is-a-bpm-road-map/>>. Acesso em: 05 set. 2019.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DEBRUIN, T.; DOEBELI, G. **BPM as an organizational approach: the experience of an Australian transport provider**. In: ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. (Ed.). *Handbook on Business Process Management*. Berlin: Springer, v.1. 2009.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JR-ANTUNES, J. A. V. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia** Porto Alegre: Bookman, 2015.

DUMAS, M. **Fundamentals of business process management**. Springer Berlin, Tartu, p.25-100, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>>. Acesso em: 05 set. 2019.

ENSSLIN, L. BPM governance: a literature analysis of performance evaluation. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 1, pp. 71-86, 2017. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BPMJ-11-2015-0159>>. Acesso em: 31 maio 2019.

FALCÃO, A. C. **Análise dos processos administrativos eletrônicos da Prefeitura de Santos e de São Paulo**. Dissertação. 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/14125>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2008.

FOLHA, de São Paulo. **Lei de Acesso à Informação não funciona em 11 Estados**. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/03/1420596-lei-de-acesso-a-informacao-nao-funciona-em-11-estados.shtml>>. Acesso em: 04 maio 2019.

GABRYELCZYK, R.; KULESZA, P.; RAKOWSKA, E. Improving public sector performance by using business process modelling and measurement: a case study analysis. **Sinergie Italian Journal of Management**. Vol. 35, N. 102, 2017. Disponível em: <<https://ojs.sijm.it/index.php/sinergie/article/view/71/59>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

GARCIA, M. J. **Adoção de BPM pelas IES brasileiras: características e oportunidades de melhoria**. 2015. 95 p. Dissertação. 2015. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-15122015-153810/pt-br.php>>. Acesso em 23 nov. 2019.

GARCÍA-GONZÁLES, M. Administración electrónica: por qué implantar una política de gestión de procesos institucionales en las administraciones públicas/e-Government: the need to implement a business processes management policy in public administration. **El Profesional de la Información**, 2016, Vol.25(3), p.473. Disponível em: <<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2016.may.17/31149>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

GARVIN, D. A. **The Processes of Organization and Management**. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, p. 33-50, 1998.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª. ed., Editora Atlas, São Paulo, 2007.

GONÇALVES, J. E. (1997, Jul/Set). **Os novos desafios da empresa do futuro**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 37(n. 3), pp. 10-19.

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

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

GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, 01 October 2002, Vol.8(4), pp.364-376. ISSN: 1463-7154. Disponível em:

<<https://pdfs.semanticscholar.org/3c8c/ab4a842eeb6b98955fb72ed5f450f51afd94.pdf>>.

Acesso em: 01 ago. 2019.

HAMMER, M. **Beyond Reengineering**. Nova York, Estados Unidos: Harper Business, 1996.

HAMMER, M. **La agenda**: lo que toda empresa debe hacer para dominar la década. Espanha, Bilbao: Deusto, 2001.

HAMMER, M. **What is Business Process Management?** In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (ed). Handbook on Business Process Management 1: introduction, methods, and information systems. 2nd ed. New York: Springer, 2014. p. 3-16.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business. 1994.

HAN, K. H.; KANG, J. G.; SONG, M. Two-stage process analysis using process-based performance measurement framework and business process simulation. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 3, p. 7090-7086, 2008. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/4272781_Two-](https://www.researchgate.net/publication/4272781_Two-stage_Process_Analysis_Using_the_Process-based_Performance_Measurement_Framework_and_Process_Simulation)

[stage_Process_Analysis_Using_the_Process-](https://www.researchgate.net/publication/4272781_Two-stage_Process_Analysis_Using_the_Process-based_Performance_Measurement_Framework_and_Process_Simulation)

[based_Performance_Measurement_Framework_and_Process_Simulation](https://www.researchgate.net/publication/4272781_Two-stage_Process_Analysis_Using_the_Process-based_Performance_Measurement_Framework_and_Process_Simulation)>. Acesso em: 09 set. 2019.

HARMON, P. **The scope and evolution of Business Process Management**, In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Ed.). Handbook on Business Process Management. Heidelberg: Springer, 2010. v. 1. Introduction, methods, and information systems.

HARRINGTON, H.J. **Business Process Improvement**. N.Y. Mc Grow Hill. 1991. 274 p.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, H. J., ESSELING, E. K., & NIMWEGEN, H. V. **Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement**. Estados Unidos da América: McGraw-Hill, 1997.

HILL, J. B.; SINUR, J.; FLINT, D.; MELENOVSKY, M. J. **Gartner's Position Process Management**. Gartner Research, p. 1-26, 2006.

IRITANI, D. R.; MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. de; OMETTO, A. R. **Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria**. *Gestão & Produção*, v. 22, p. 164–180, 2015.

JARDIM, J. M. **Transparência e opacidade do Estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental**. Niterói: EDUFF, 1999. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2422894-Transparencia-e-opacidade-do-estado-no-brasil.html>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**. Burlington: Elsevier, 2006.

JESTON, J.; NELIS, J. **Management by Process**. A roadmap to sustainable Business Process management. 2. ed., USA: Elsevier, 2008.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

KAST, F.; ROSENZWEIG, J. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1976. 2 v.

KO, R. K. L.; LEE, S. S. G.; LEE, E. W. Business process management (BPM) standards: a survey. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 744-791, 2009.

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

LEITE, L.; REZENDE, D. Gestão Corporativa por Processos na Administração Pública Municipal: Estudo de Caso da Implantação do Business Process Management (BPM) no Instituto Curitiba de Informática. 2007. **I Encontro de Administração da Informação - EnADI 2007**. Disponível em: <http://www.academia.edu/download/27370535/ANPAD_ADI_out_2007_Gestao_Corporativa_por_Processos_na_Adm_Pub_Mun_Estudo_Caso_BPM_no_ICI.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

McKAY, J.; MARSHALL, P. The Dual Imperatives of Action Research. **Information Technology & People**, v. 14, n. 1, p. 46-59, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220437083_The_dual_imperatives_of_action_research>. Acesso em: 16 fev. 2020.

MAIA, D. R. F. **Proposta de redesenho de um processo administrativo em uma instituição pública de ensino usando o BPM**. Dissertação. 2018. Disponível em:

<<https://www.feg.unesp.br/Home/Pos-Graduacao20/pgproducao/diogo-rocha-ferreira-Maia.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2019.

MARQUES, C. M. **A gestão de processos no setor público: um estudo de caso dos processos de pensão por morte do Rioprevidência**. Dissertação. 2015. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/16059>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

MILTON, S. K.; JOHNSON, L. W. Service blueprinting and BPMN: a comparison. **Managing Service Quality: An International Journal**, Melbourne, v. 22, n. 6, p.606-621. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09604521211287570>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

MINONNE, C.; TURNER, G. **Business Process Management – Are You Ready for the Future?** Knowledge and Process Management, v. 19, n. 3, p. 111-120, 2012.

MOLARDI, R. M. **Identificação e análise dos fatores críticos em iniciativas de BPM na administração pública**. Dissertação. 2017. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/5446>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MORAIS, R. M.; KAZAN, S.; PADUA, S. I. D.; COSTA, A. L. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**. Vol. 20 No. 3, 2014. pp. 412-432. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-03-2013-0035/full/pdf?title=an-analysis-of-bpm-lifecycles-from-a-literature-review-to-a-framework-proposal>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

MÜCKENBERGER, E. **Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira**. Production, São Paulo, v. 23, n. 3, p.637-651, set. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v23n3/aop_t6_0007_0565.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

NÓBREGA, S. N.; OLIVEIRA, J. A.; REBOUÇAS, R. **Modelos de maturidade de BPM: um estudo qualitativo sob a perspectiva de especialistas**. XI Brazilian Symposium on Information System, Goiania, GO, May 26-29, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/316284382_Modelo_de_Maturidade_de_BPM_Uma_Pesquisa_Qualitativa_sob_a_Perspectiva_de_Especialistas>. Acesso em: 01 set. 2019.

NOGUEIRA, N. G.; GONÇALVES, R. S. R.; CAMPOS, Renato de. Análise da aplicação da gestão por processos em uma seção de uma faculdade pública. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, 2018, Vol.13(4), pp.289-309. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/2036/875>>. Acesso em: 01 ago. 2019.

OLIVEIRA, D. A. **Projeto de sistema de arquivos para o Município de São Paulo**. Cadernos Fundap. São Paulo, ano 4, nº 8, p. 31-39, abr.1984

OLIVEIRA, D. A. **Planos de classificação e tabelas de temporalidade de documentos para as administrações públicas municipais**. São Paulo: Arquivo Público do Estado, 2007.

- PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- PAIM, R. **As Tarefas Para Gestão de Processos**. Rio De Janeiro: Tese de Doutorado em engenharia de produção, Ufrj, 2007.
- PAIM, R.; PINHO, B.; CAPELLI, C.; BAIÃO, F.; SANTORO, F.; NUNES, V. **Estruturação de Escritório de Processos**. Relatórios Técnicos do DIA/UNIRIO. V. 1, 2008.
- PAIM, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre, Bookman, 2009.
- PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal: uma nova abordagem**. Textos para Discussão, Brasília: ENAP, 2000. p 37.
- PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK**. 5ª ed. Pennsylvania: 14 Campus Boulevard, 2013.
- PORTER, M. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, Boston, pp. 63-78, Mar. 2001.
- PYON, C. U.; WOO, J. Y., PARK, S. C. **Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry**. Expert Systems with Applications, v. 38, p. 3267-3279, 2011.
- RECKER, J. Opportunities and constraints: the current struggle with BPMN. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p.181-201. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/14637151011018001>>. Acesso em: 02 ago. 2019.
- REGO JÚNIOR, R. A. **Business Process Management (BPM): framework com diretrizes para sua implementação em universidades públicas federais**. Dissertação. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/23694/1/RaimundoAlbertoRegoJunior_DISSERT.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2019.
- REIJERS, H. A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 389-409, 2006.
- REIS, M. F.; CLARE, D. V. B.; SANTOS, S.; LIMA, A. R.; SILVA, L. F. J. Proposta de melhoria de processo de gestão de contratos utilizando a metodologia BPM (Business Process Management): um estudo de caso em uma empresa da administração pública. 2017. **XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320288329_Proposta_de_melhoria_de_processo_de_gestao_de_contratos_utilizando_a_metodologia_BPM_Business_Process_Management_um_estudo_de_caso_em_uma_empresa_da_administracao_publica>. Acesso em: 02 ago. 2019.
- REZENDE, D. A. **Planejamento de informações públicas municipais: guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e municípios**. São Paulo: Atlas. 2005.

RODRIGUES, G. O. **Aplicação da Gestão de Processos em uma Universidade Pública do Estado de São Paulo**. Dissertação. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/132680>>. Acesso em: 18 set. 2019.

ROEGLINGER, M., POEPELBUß, J., BECKER, J. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, p. 328 – 346, 2012.

ROHLOFF, M. **Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange**. Information Systems and e-Business Management, v. 9, n. 3, p. 383–403, 2011.

ROSEMANN, M., de BRUIN, T. and HUEFFNER, T. **A Model for Business Process Management Maturity**. Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems, ACIS 2004.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T. **Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity**. BPTrends, 2005.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T.; POWER, B. BPM maturity, in JESTON, John; NELIS, Johan. **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**. Elsevier, 2006.

SAMPIERE, H.R.; COLADO, F.C., LUCIO, B.P. M. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed, Porto Alegre, Penso, 2013.

SANTANA, A. F. L. **BPMG – Um modelo conceitual para governança em BPM**. Tese. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17696>>. Acesso em: 31 maio 2019.

SANTANA, A. F. L.; ALVES, C. F. BPMG – Um Modelo Conceitual para Governança em BPM – Aplicação numa Organização Pública. **iSys - Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, pp. 139-167, 2016. Disponível em: <<http://www.seer.unirio.br/index.php/isys/article/view/5318>>. Acesso em: 31 maio 2019.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

SÃO PAULO (Estado). **Política Pública de Arquivos e Gestão Documental do Estado de São Paulo**. São Paulo: Arquivo Público do Estado, 2010.

SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J.; RECKER, J. Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. **Information & Management**, v. 51, p. 43-56, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720613000906?via%3Dihub>>. Acesso em: 31 maio 2019.

SCHURTER, T. **The BPM Lifecycle**. In: 14ª Conferência Anual Do Business Process Management Group, Londres, Anais. 2006.

SILVA, S. F. **Um Modelo de Gestão do Conhecimento como parte de Mudança Cultural das Organizações**. Tese de Doutorado, Faculdade de Engenharia de Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, SP, 2010.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding Business Process Management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**, v. 20, p. 491-507, 2009.

SMITH, H., FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. 4ª edição, Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 2006, 292p.

STEMBERGER, M. I.; VUKSIC, V. B.; JAKLIC, J. **Business process management software selection** – Two case studies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, v. 22, p. 84-99, 2009.

SYED, R.; BANDARA, W.; FRENCH, E.; STEWART, G. Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. **Australasian Journal of Information Systems**, 01 January 2018, Vol.22. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1265>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

TEGNER, M. G. Lean Office e BPM: Proposição e aplicação de método para a redução de desperdícios em áreas administrativas. **Revista Produção Online**, v. 16, n. 3, p. 10071032, 2016. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/2308>>. Acesso em: 31 maio 2019.

TEIXEIRA, Patrícia. **Gestão por Processos numa Instituição do Ensino Superior**. Dissertação, 2013. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10362/10621>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

TREAGER, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o Escritório de Processos**. Ed brasileira: ISBN 978-85-64316-003. Elo Group, p. 1-133, 2010.

TRIPP, H. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Itajubá: UNIFEI, 2012. Disponível em: <http://www.marco.eng.br/adm-organizacao-I/Apostila_Metodologia_Completa_2012_%20UNIFEI.pdf>. Acesso em: 12 maio 2019.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**: Foco na Notação Bpmn. São Paulo: Atlas, 2009.

VERNADAT, F. B. **Enterprise modeling and integration**: principles and applications. London: Chapman & Hall, 1996.

VOM BROCKE, J.; MATHIASSEN, L.; ROSEMANN, M. Business Process Management. **Business & Information Systems Engineering**, v. 6, n. 4, p. 189-189, 2014.

VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M.; **Handbook on Business Process Management 1**: Introduction, Methods, and Information Systems. Springer, ed. 2, p. 107-122, 2010.

VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management 2**: Strategic Alignment, Governance, People and Culture. International Handbooks on Information Systems. Springer, ed. 2, p. 847, 2015.

VOM BROCKE, J.; SCHMIEDEL, T.; RECKER, J.; TRKMAN, P.; MERTENS, W.; VIAENE, S. Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 530–548, 2014.

VOM BROCKE, J.; SINNL, T. Culture in business process management: a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 357–378, 2011.

WOLF, C.; HARMON, P. **The State of Business Process Management**. **Business Process Trends**, p. 63, 2012. Disponível em: <http://www.bptrends.com/reports/2012-_BPT%20SURVEY-3-12-12-CW-PH.pdf> Acesso em: 10 de nov. 2019.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª. ed., Bookman, São Paulo, 2010.

ZHENG, G. **Implementing a business process management system applying agile development methodology**: A real-world case study. Holanda, 2012. p. 44. Thesis (Universiteit Rotterdam in partial fulfillment of the requirements for the degree of Bachelor Informatics & Economics). Erasmus Universiteit Rotterdam, Holanda, 2012.

ZWICKER, J.; FETTKE, P.; LOOS, P. **Business process maturity in public administrations**. In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Ed.). **Handbook on Business Process Management**. Heidelberg: Springer, v. 2, p. 369-396, 2010.

APÊNDICE A – Organização dos arquivos

Parecer técnico DG-SAESP nº 04/2013



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
CASA CIVIL
Arquivo Público do Estado de São Paulo
Departamento de Gestão do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo
Centro de Assistência aos Municípios

São Paulo, 15 de abril de 2013.

PARECER TÉCNICO DG-SAESP nº 04/2013

Referência: Programa de Gestão Documental Itinerante nos Municípios - Visita Técnica à PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU.

Introdução

O Centro de Assistência aos Municípios (CAM), Divisão do Departamento de Gestão do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo - SAESP, tem por atribuição legal a coordenação e implementação do Programa Permanente de Institucionalização dos Arquivos Públicos Municipais e, nesse sentido, vem desenvolvendo em parceria com o

Conclusões preliminares

Pelo que foi descrito, o acervo do Arquivo Geral tem organização parcial, suficiente para viabilizar a recuperação da informação contida nos processos autuados. O mesmo não pode ser afirmado sobre a documentação que se encontra no Centro de Memória Regional UNESP. Nota-se ainda, a ausência de política sistêmica de gestão documental que envolva todas as secretarias da administração municipal de Bauru e defina critérios para toda a documentação e não apenas para os processos.

As condições de guarda (ambiente, armazenamento e acondicionamento) dos Arquivos da Prefeitura requerem aprimoramento, de acordo com a necessidade de preservação da integridade do documento e seu teor informativo. Os itens de segurança não são compatíveis com a necessidade de proteção das informações que, certamente, são estratégicas para garantia dos direitos dos municípios e para a preservação da memória institucional.

Diante do exposto, foi constatada a necessidade imediata de conscientização e alteração na prática dedicada aos arquivos da Prefeitura visando à implantação de uma política que coloque administração em compatibilidade com a legislação brasileira em relação à gestão de documentos.

A legislação brasileira sobre arquivos e documentos públicos é inequívoca sobre o dever e a responsabilidade do Poder Público para com a gestão integral da documentação

Encaminhamentos necessários

O Arquivo Público do Estado de São Paulo, por meio de seu Centro de Assistência aos Municípios, do DG-SAESP, se coloca como parceiro para ação conjunta que vise melhorar os ajustes necessários para a instauração de política de arquivo capaz de melhorar a situação descrita, que resultará no aprimoramento administrativo da gestão pública.

Para isso, são apontados os seguintes encaminhamentos a serem implementados em cronograma a ser estabelecido conjuntamente:

- 1 Recomenda-se a elaboração de uma Lei, visando assegurar oficialmente todas as atribuições que um Arquivo Público Municipal deve desempenhar, a saber, órgão responsável pela coordenação e implementação da gestão documental, em todos os órgãos da Prefeitura, e pela preservação desse patrimônio.
- Nesse sentido, convém realizar levantamento de toda legislação que faça referência à documentos públicos, serviço de protocolo e arquivos, a fim de se efetuar revisão que promova a consolidação de atos normativos referente à questão arquivística. Faz-se necessária atualização das referências legais e revogação das normas em contrário, a fim de torná-las compatíveis com a legislação federal vigente.
- O Arquivo Público Municipal deverá ter a função de gerenciamento de todos documentos e informações neles registrados e deverá ter atribuição da normatização

por meio de correspondências eletrônicas datadas de 18 de outubro de 2011, realizou-se no dia 24 de outubro de 2011, visita técnica à Prefeitura Municipal |

Participaram da visita técnica, representando o Arquivo Público do Estado, Marcelo Antônio Chaves, Executivo Público, e Rodrigo Fagundes Sardinha Beneditão, Oficial

PARECER TÉCNICO DG-SAESP nº 04/2013

Rua Voluntários da Pátria, 896 – CEP 020-000 – Santana – São Paulo/SP
(11) 2066-9170 / 4171 saspe@sa.gov.br www.arquivoestado.sp.gov.br



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
CASA CIVIL
Arquivo Público do Estado de São Paulo
Departamento de Gestão do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo
Centro de Assistência aos Municípios

Administrativo, servidores do Centro de Assistência aos Municípios do Departamento de Gestão do Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo – DGS/SAESP, e, representando a Prefeitura Municipal de Bauru, Elson Reis (Secretário Municipal de Cultura), Sidnei Rodrigues (Secretário de Administrações Regionais), Gilmara M. de Souza Araújo, Paulo Antônio Fernandes Mattos, Rosa Maria da Silva Gonçalves, Donizete do Carmo dos Santos, Lílian Uehara, Bárbara Vital e David José Francisco.

Entretanto, tem sido muito lenta a formulação e aprovação de dispositivos legais suplementares que institucionalizem os arquivos e definam critérios seguros para sua vinculação e organização, bem como para a gestão e o acesso aos documentos produzidos e acumulados pelas administrações municipais.

Observando a situação dos arquivos na administração pública evidencia-se uma heterogeneidade e, por vezes, ausência de normas, métodos e procedimentos de trabalho nos serviços de protocolo e arquivo dos órgãos da administração, que vêm dificultando o acesso às informações, bem como provocando o acúmulo desordenado de documentos, transformando os arquivos em meros depósitos empoeirados de papéis.

Uma etapa fundamental para solucionar o problema consiste na sensibilização e conscientização dos dirigentes públicos sobre a responsabilidade em assegurar a proteção, a preservação e o acesso ao patrimônio documental público, bem como sobre a importância de ter a informação organizada para subsidiar as tomadas de decisões.

Nesse sentido, a implantação de uma política de gestão documental é indispensável para que a Prefeitura de Bauru possa assegurar o pleno acesso à informação, como direito essencial ao exercício da cidadania, o controle das finanças públicas e a transparência administrativa, bem como a preservação de seu patrimônio documental.

Resolução nº 06/2017



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU
Secretaria Municipal da Administração

RESOLUÇÃO S.M.A Nº 06/2017

Cría o Grupo de Trabalho para organização do arquivo que atende a gestão de documentos do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria da Administração.

O Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b)", da Lei Municipal nº 5.804/2009;

Considerando a necessidade de organização do arquivo da Secretaria da Administração, e a consequente liberação de espaço físico e melhoria na gestão de documentos;

Considerando a necessidade de elaboração e aplicação do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade em documentos públicos, conforme determina a Lei Federal 8.159/1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados;

Considerando a necessidade de proporcionar o acesso à informação, previsto na Constituição Federal e regulamentado pela Lei 12.527/2011, e

Considerando a autorização expressa do Senhor Prefeito Municipal Clodoaldo Gazzetta no procedimento administrativo nº 13924/2017.

RESOLVE:

Art. 1º. Cría o Grupo de Trabalho para organização do arquivo que atende a gestão de documentos do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria da Administração.

Art. 2º. O Grupo de Trabalho será composto pelos seguintes membros:

- Clara Masami Yamato Konomi, matrícula 32.890;
- Marcos Ferreira Milano, matrícula 29.638;
- Mariana Félix Bueno Belone, matrícula 29.474;
- Simone Aparecida Fecchio Francisco Vieira, matrícula 33.231, e
- Vinícius Sprocati Ramos, matrícula 33.378.

Art. 3º. O Grupo de Trabalho será presidido pelo servidor Vinícius Sprocati Ramos.

Art. 4º. Prazo de conclusão dos trabalhos: 90 dias após a publicação.

Art. 5º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Bauru, 16 de março de 2017.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
Secretário Municipal da Administração

Resolução nº 10/2017



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU
Secretaria Municipal da Administração

RESOLUÇÃO S.M.A Nº 10/2017

Cría o Grupo de Trabalho para organização do arquivo que atende a gestão de documentos do Departamento de Administração de Pessoal da Secretaria da Administração.

O Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b)", da Lei Municipal nº 5.804/2009;

Considerando a necessidade de organização do arquivo da Secretaria da Administração, e a consequente liberação de espaço físico e melhoria na gestão de documentos;

Considerando a necessidade de elaboração e aplicação do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade em documentos públicos, conforme determina a Lei Federal 8.159/1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados;

Considerando a necessidade de proporcionar o acesso à informação, previsto na Constituição Federal e regulamentado pela Lei 12.527/2011, e

Considerando a autorização expressa do Senhor Prefeito Municipal Clodoaldo Gazzetta no procedimento administrativo nº 20116/2017.

RESOLVE:

Art. 1º. Cría o Grupo de Trabalho para organização do arquivo que atende a gestão de documentos do Departamento de Administração de Pessoal da Secretaria da Administração.

Art. 2º. O Grupo de Trabalho será composto pelos seguintes membros:

- Rita de Cassia Femeira dos Santos Alves, matrícula 23.639;
- Rosemeire Lopes Pinto, matrícula 27.772, e
- Tatiane Bertocco da Silva, matrícula 29.169.

Art. 3º. O Grupo de Trabalho será presidido pelo servidor Tatiane Bertocco da Silva.

Art. 4º. Prazo de conclusão dos trabalhos: 90 dias após a publicação.

Art. 5º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Bauru, 13 de abril de 2017.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
Secretário Municipal da Administração

Resolução nº 13/2017



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU
Secretaria Municipal da Administração

RESOLUÇÃO S.M.A Nº 13/2017

cria o Grupo de Trabalho para organização do arquivo que atende a gestão de documentos do Departamento de Avaliação Funcional da Secretaria da Administração.

O Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009;

Considerando a necessidade de organização do arquivo da Secretaria da Administração, e a consequente liberação de espaço físico e melhoria na gestão de documentos;

Considerando a necessidade de elaboração e aplicação do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade em documentos públicos, conforme determina a Lei Federal 8.159/1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados;

Considerando a necessidade de proporcionar o acesso à informação, previsto na Constituição Federal e regulamentado pela Lei 12.527/2011, e

Considerando a autorização expressa do Senhor Prefeito Municipal Clodoaldo Gazzetta no procedimento administrativo nº 27799/2017.

RESOLVE:

Art. 1º. Criar o Grupo de Trabalho para organização do arquivo que atende a gestão de documentos do Departamento de Avaliação Funcional da Secretaria da Administração.

Art. 2º. O Grupo de Trabalho será composto pelos seguintes membros:

- Adriana de Moura, matrícula 30.091;
- Munillo Aparecido Placo, matrícula 24.233, e
- Zenir Alvarenga Alves, matrícula 29.361.

Art. 3º. O Grupo de Trabalho será presidido pelo servidor Munillo Aparecido Placo.

Art. 4º. Prazo de conclusão dos trabalhos: 90 dias após a publicação.

Art. 5º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Bauru, 16 de maio de 2017.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
Secretário Municipal da Administração

Resolução nº 05/2019



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU
Secretaria Municipal da Administração

RESOLUÇÃO S.M.A Nº 05/2019

cria a Equipe de Trabalho para organização do arquivo que atende a gestão de documentos do Departamento de Administração de Materiais da Secretaria da Administração.

O Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009;

Considerando a necessidade de organização do arquivo da Secretaria da Administração, e a consequente liberação de espaço físico e melhoria na gestão de documentos;

Considerando o Decreto Municipal nº 14.109, de 04 de janeiro de 2019, que estabelece o Plano de Classificação de Documentos (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD), da Secretaria Municipal da Administração, em atendimento à Lei Municipal nº 3.624, de 14 de outubro de 1993 e ao Decreto Municipal nº 6.891, de 28 de fevereiro de 1994;

Considerando a necessidade de proporcionar o acesso à informação, previsto na Constituição Federal e regulamentado pela Lei 12.527/2011, e

Considerando a autorização expressa do Senhor Prefeito Municipal Clodoaldo Gazzetta no procedimento administrativo nº 68.993/2019.

RESOLVE:

Art. 1º. Criar a Equipe de Trabalho para organização do arquivo que atende a gestão de documentos do Departamento de Administração de Materiais da Secretaria da Administração.

Art. 2º. A Equipe de Trabalho será composta pelos seguintes membros:

- Ana Carolina de Carvalho Fraga, matrícula 24.032;
- Ana Roberta Pessin, matrícula 30.364;
- Erika Maria Beckmann Fournier, matrícula 28.847;
- Rafael Costa Placce, matrícula 30.363, e
- Simone Ângela Giampietro Rocha, matrícula 29.662;
- Talita Cristina Pereira Vicente, matrícula 29.031.

Art. 3º. A Equipe de Trabalho será presidida pela servidora Ana Roberta Pessin.

Art. 4º. Prazo de conclusão dos trabalhos: PERMANENTE.

Art. 5º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Bauru, 06 de maio de 2019.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
Secretário Municipal da Administração

Portaria nº 07/2018



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU

PORTARIA Nº 07/2018

DAVID JOSÉ FRANÇOSO, Secretário Municipal da Administração no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009 e artigo 3º do Decreto Municipal 6.618/1993;

Considerando a necessidade de **organização do arquivo da Secretaria da Administração**, e a consequente liberação de espaço físico e melhoria na gestão de documentos;

Considerando a necessidade de **elaboração e aplicação do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade** em documentos públicos, conforme determina a Lei Federal 8.159/1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados;

Considerando a necessidade de **proporcionar o acesso à informação**, previsto na Constituição Federal e regulamentado pela Lei 12.527/2011, e

Considerando o Artigo 8º e 9º do Decreto Municipal nº 6.891, de 28 de fevereiro de 1994, que regulamenta a Lei Municipal nº 3.624, de 14 de outubro de 1993;

Art. 8º As secretarias municipais e os órgãos da administração indireta deverão constituir por meio de Portaria, a Comissão Setorial de Avaliação.

Art. 9º As Comissões Setoriais de Avaliação, deverão ser constituídas por, no mínimo de 5 (cinco) membros com conhecimento da estrutura organizacional e da tramitação de documentos nos respectivos órgãos.
[...]

RESOLVE

Art. 1º. Criar a Comissão Setorial de Avaliação – CSA da Secretaria da Administração.

Art. 2º. A CSA será composta pelos seguintes membros:

- Ana Roberta Pessin, matrícula 30.364;
- Josiane Moraes Silva Fernandes, matrícula 30.724;
- Mario Cezar Carneiro Lobo Júnior, matrícula 30.681;
- Murillo Aparecido Placo, matrícula 24.233;
- Rafael Costa Placce, matrícula 30.363;
- Ricardo Pereira Thame, matrícula 29.625;
- Rita de Cassia Ferreira dos Santos Alves, matrícula 23.639;
- Rosemeire Lopes Pinto, matrícula 27.77;
- Simone Ângela Giampietro Rocha, matrícula 29.662, e
- Zenir Alvarenga Alves, matrícula 29.361.

Art. 3º. A CSA será presidida pela servidora Rosemeire Lopes Pinto.

Art. 4º. Esta portaria entra em vigor na data da publicação no Diário Oficial do Município.

PUBLICA-SE, REGISTRA-SE E CUMpra-SE.

Bauru, 08 de novembro de 2018.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
SECRETÁRIO MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

Decreto nº 14.109/2019



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURI

ESTADO DE SÃO PAULO

DECRETO Nº 14.109, DE 04 DE JANEIRO DE 2019

Estabelece o Plano de Classificação de Documentos (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD), da Secretaria Municipal de Administração, em atendimento à Lei Municipal nº 3.624, de 14 de outubro de 1.993 e ao Decreto Municipal nº 6.891, de 28 de fevereiro de 1.994.

P. 13.924/17

O PREFEITO MUNICIPAL DE BAURI, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo art. 51 da Lei Orgânica do Município de Bauri,

DECRETA

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

- Art. 1º** Fica estabelecido o Plano de Classificação de Documentos (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD), da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura Municipal de Bauri.
- Parágrafo único.** As disposições deste Decreto aplicam-se a todos os documentos arquivísticos, independentemente de suporte sob o qual foram elaborados, ou seja, papel, microfilme, meio eletrônico ou outro.
- Art. 2º** Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, classificação, avaliação, manutenção, uso, arquivamento e reprodução, visando sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.
- Art. 3º** Os instrumentos básicos da gestão de documentos são:
- I - o Plano de Classificação de Documentos (PCD); e
 - II - a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD).
- § 1º** Entende-se por PCD o instrumento elaborado a partir do estudo das estruturas e atribuições dos órgãos da administração pública municipal, bem como dos documentos por eles produzidos, de modo que reflitam a realidade existente.
- § 2º** Entende-se por classificação de documentos o ato ou o efeito de analisar e identificar o conteúdo do documento e relacioná-lo à função, subfunção, série e sub série da atividade responsável por sua produção ou acumulação.
- § 3º** Entende-se por TTD o instrumento aprovado por autoridade competente, que determina os prazos de guarda e destinação final dos conjuntos documentais produzidos a partir das atividades desempenhadas pelo Município.
- § 4º** Entende-se por avaliação documental o processo de análise que envolve uma série ou sub série, visando estabelecer a destinação dos documentos de acordo com os valores que lhe são atribuídos.

CAPÍTULO II DO PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS E DA CLASSIFICAÇÃO

- Art. 4º** O PCD, constante no Anexo I, segue a organização funcional onde o documento deve ser classificado, observada a seguinte hierarquia:
- I - função;
 - II - subfunção;
 - III - série; e
 - IV - sub série.



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURI

ESTADO DE SÃO PAULO

Ref. Dec. nº 14.109/19

CAPÍTULO IV DA ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS DE GUARDA TEMPORÁRIA

- Art. 10** A eliminação de documentos decorrerá da aplicação da TTD, respeitado os dispositivos legais do Decreto Municipal nº 6.891, de 28 de fevereiro de 1.994.
- Art. 11** Os documentos a serem eliminados deverão estar registrados no Termo de Eliminação de Documentos, conforme Anexo II.
- Art. 12** A Secretaria Municipal de Administração, por meio da Comissão Setorial de Avaliação - CSA, em conformidade ao Decreto Municipal nº 6.891, de 28 de fevereiro de 1.994, em decorrência da aplicação da TTD, fará publicar no Diário Oficial do Município de Bauri o Edital de Ciência de Eliminação de Documentos, conforme modelo Anexo IV.
- Parágrafo único.** O Edital de Ciência de Eliminação de Documentos deverá constar um prazo de 15 (quinze) dias para possíveis manifestações ou, quando for o caso, possibilitar às partes interessadas requererem o desinvolvimento de documentos.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

- Art. 13** O PCD e a TTD deverão também ser aplicados nos sistemas de gerenciamento de processos administrativos digitais e nos demais mecanismos de controle de processos no âmbito da Secretaria Municipal de Administração.
- Art. 14** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.
- Bauri, 04 de janeiro de 2019.

CLODOALDO ARMANDO GAZZETTA
PREFEITO MUNICIPAL

ANTONIO CARLOS GARMIS
SECRETÁRIO DOS NEGÓCIOS JURÍDICOS

DAVID JOSÉ FRANÇOZO
SECRETÁRIO DA ADMINISTRAÇÃO



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURI

ESTADO DE SÃO PAULO

Ref. Dec. nº 14.109/19

- § 1º** Entende-se por:
- I - função, o conjunto de atividades análogas, interdependentes, que se exercem num único campo especializado de trabalho, devendo, correspondentemente, para uma maior eficiência, ter o desenvolvimento alocado à Unidade Organizacional ou Secretaria específica;
 - II - subfunção, o agrupamento de atividades afins compreendendo a uma modalidade/departamento da respectiva função;
 - III - série, a seqüência de documentos relativos à mesma função, atividade; e
 - IV - sub série, a subdivisão da série, podendo ser utilizada em todas as variantes da função/atividade.
- § 2º** As funções, subfunções, séries e sub séries são as definidas no Anexo I.
- Art. 5º** A estrutura do PCD compreende três grandes funções:
- I - políticas e diretrizes de fomento e desenvolvimento econômico, social e cultural, distinguidas por Secretarias e suas divisões;
 - II - serviços públicos; e
 - III - atividades que dão sustentabilidade administrativa, financeira e jurídica.
- #### CAPÍTULO III DA TTD E DA AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS
- Art. 6º** A TTD, constante no Anexo II, indicará:
- I - a função, subfunção, série e sub série;
 - II - os prazos de guarda e de destinação dos conjuntos documentais que compõe a série e a sub série; e
 - III - os dados complementares, compreendendo informações sobre quais documentos se classificam nessa avaliação e a fundamentação jurídica ou administrativa, quando houver.
- § 1º** Entende-se por prazo de guarda, o prazo definido na TTD, pela Comissão Central de Avaliação de Documentos (CCAD), baseado em estimativas de uso e na legislação vigente, no qual sua destinação é efetivada.
- § 2º** Entende-se por destinação, a decisão decorrente da avaliação documental que determina o seu encaminhamento para a eliminação, recolhimento ou recolhimento por arquivagem.
- Art. 7º** Para cada série documental ou sub série será indicado o correspondente prazo de guarda.
- Art. 8º** Os prazos considerados para a definição do tempo de guarda nos atos setoriais são:
- I - prazo de vigência, o intervalo de tempo durante o qual o documento produz efeitos administrativos e legais plenos, compreendo as finalidades que determinam sua produção; e
 - II - prazo de prescrição, o intervalo de tempo durante o qual se pode invocar a tutela do Poder Judiciário para fazer valer direitos eventualmente violados.
- Parágrafo único.** O tempo de guarda dos documentos será diluído sempre que ocorrer a interrupção ou suspensão da prescrição.
- Art. 9º** Para fins de contagem do prazo de guarda consideram-se a data do arquivamento do documento.

ANEXO I Plano de Classificação de Documentos do Município de Bauri

01	ADMINISTRAÇÃO	(Funções)	
01.01	RECURSOS HUMANOS	(Subfunções)	
01.01.01	ATAS	(Séries)	(Subséries)
	01.01.01.01	Resoluções Internas	
	01.01.01.02	Resoluções Externas	
	01.01.01.03	Eventos	

ANEXO II

ITEM	ESPÉCIE DE DOCUMENTO	TEMPORALIDADE	CORRENTE	PERÍODO PERMANENTE	DESTINAÇÃO FINAL	FUNDAMENTAÇÃO OBSERVAÇÃO
SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO - BAURI - SP						
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS (Subfunção)						
SECRETARIA DE ATAS						
01.01.01.01	Resoluções Internas	Permanente	03 anos	Quarta	Permanente	Toda-se de um documento que tem valor de memória
01.01.01.02	Resoluções Externas	Permanente	03 anos	Quarta	Permanente	Toda-se de um documento que tem valor de memória
01.01.01.03	Eventos	Permanente	03 anos	Quarta	Permanente	Toda-se de um documento que tem valor de memória
SECRETARIA DE OFÍCIOS						
01.01.02.01	Protocolos de Participação de Comissão Examinadora de Concurso	10 anos	01 ano	09 anos	Descartar	Art. 147, § 1º da Lei Municipal 4833 de 17 de Maio de 2002

ANEXO III Modelo de Termo de Eliminação de Documentos e Listagem de Eliminação de Documentos

TERMO DE ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS

Os documentos abaixo relacionados estão sendo eliminados em conformidade com o Edital de Ciência de Eliminação de Documentos, publicado no Diário Oficial do Município em / / , e de acordo com a Tabela de Temporalidade de Documentos - TTD em vigor, publicada no Diário Oficial do Município em / / , de acordo com o Decreto Municipal nº / / .

LISTAGEM DE ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS

Secretaria de Administração		Unidade		Data	Volume em metros lineares	Observações
		Ass	Página			
Função	Subfunção	Série	Subsérie			

ANEXO IV

Edital de Ciência de Eliminação de Documentos

Nos termos do Artigo 12 do Decreto Municipal nº / / , de de de , de de de , a Secretaria de Administração torna público, a quem possa interessar que a partir do 15º (décimo quinto) dia subsequente à data de publicação deste Edital no Diário Oficial do Município de Bauri, se não houver oposição, eliminará os documentos constantes da Listagem de Eliminação de Documentos.

Os interessados, no prazo citado, poderão requerer, às suas expensas, o desinvolvimento de documentos, mediante petição, desde que tenha a respectiva qualificação e demonstração de legitimidade do pedido, dirigido ao responsável pela Secretaria de Administração.

Edital 01/2019

Ata 01/2019

EDITAL 01/2019 – CIÊNCIA DE ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS

Nos termos do Artigo 12 do Decreto nº. 14.109, de 04 de janeiro de 2019, que estabelece o Plano de Classificação de Documentos (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD), da Secretaria Municipal da Administração, em atendimento à Lei Municipal nº 3.624, de 14 de outubro de 1.993 e ao Decreto Municipal nº 6.891, de 28 de fevereiro de 1.994, a Secretaria da Administração, por meio da Comissão Setorial de Avaliação – CSA, nomeada através da Portaria SMA 07/2018, publicada no Diário Oficial do Município em 10 de novembro de 2018, torna público a quem possa interessar que a partir do 15º (décimo quinto) dia subsequente à data de publicação deste Edital no Diário Oficial de Bauru, se não houver oposição, eliminará os documentos constantes da Listagem de Eliminação de Documentos.

Os interessados, no prazo citado, poderão requerer, às suas expensas, o desentranhamento de documentos, mediante petição, desde que tenha a respectiva qualificação e demonstração de legitimidade do pedido, dirigido ao responsável pela Secretaria da Administração.

LISTAGEM DE ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS

Secretaria da Administração				Unidade Departamento de Recursos Humanos Página 1		
Função	Subfunção	Série	Subsérie	Data	Volume em metro linear	Observações
01	01.01	01.01.03	01.01.03.01	1981 - 2016	0,38	Encaminhamentos internos
01	01.01	01.01.05	01.01.05.01	1991 - 2012	0,72	Pedidos de contratação
01	01.01	01.01.07	01.01.07.01	1998 - 2014	0,38	Fichas de inscrições
01	01.01	01.01.07	01.01.07.02	2009 - 2017	0,77	Isenções
01	01.01	01.01.07	01.01.07.04	2010 - 2015	0,38	Lista de fiscais
01	01.01	01.01.10	01.01.10.04	1985 - 2016	0,36	Cópia de publicações
01	01.01	01.01.90	01.01.90.02	2008 - 2015	0,38	Correspondências emitidas
01	01.01	01.01.90	01.01.90.09	2012	0,36	Pesquisas organizacionais
01	01.02	01.02.03	01.02.03.03	1980 - 2014	1,15	Pasta de ofícios
Total					4,88	-
Secretaria da Administração				Unidade Departamento de Administração de Pessoal Página 1		
Função	Subfunção	Série	Subsérie	Data	Volume em metro linear	Observações
01	01.02	01.02.01	01.02.01.03	1967 1980 a 1998 2000 a 2013	1,16	Planilhas de Horas Extras
01	01.02	01.02.01	01.02.01.04	1972 1993 1997 a 1999 2002 a 2005 2007 a 2010 2011 a 2013	1,0	Escala de Férias
01	01.02	01.02.01	01.02.01.11	2007 2009	0,50	Disquete de Lançamento de Convênios Consignados em Folha
01	01.02	01.02.02	01.02.02.02	1991 1996	0,70	Justificativas de Ponto
01	01.02	01.02.02	01.02.02.03	1914 1920 a 1922 1925 1927 a 1930 1933 a 2000	1,00	Livro de Registro de Ponto
01	01.02	01.02.02	01.02.02.04	2004 2006 2001 2004	1,00	Espelho de Ponto Eletrônico
01	01.02	01.02.03	01.02.03.02	1954 1992 1993	0,50	Controle de Empresas Conveniadas
01	01.02	01.02.03	01.02.03.03	1963 1983 a 1984 1988 a 2007 2009 2011 a 2013	1,00	Pasta de Ofícios
01	01.02	01.02.03	01.02.03.09	1995 1996 2003 2014	0,25	Requisições de Materiais

01	01.02	01.02.03	01.02.03.11	1990 a 1991 1999 2002 a 2004 2011	0,25	Correspondências Recebidas
01	01.02	01.02.03	01.02.03.12	1977 1980 1985 1990 a 1994 1997 2001 a 2007 2009 a 2011	0,70	Memorandos Diversos
Total					8,06	-
Secretaria da Administração				Unidade Departamento de Avaliação Funcional Página 1		
Função	Subfunção	Série	Subsérie	Data	Volume em metro linear	Observações
01	01.03	01.03.90	01.03.90.09	1993 - 2013	2,35	Listagem de Vale Compra
01	01.03	01.03.03	01.03.03.02	2000 - 2010	1,34	Recadastramento Benefícios
01	01.03	01.03.03	01.03.03.04	2009 - 2011	1,20	Cópia de nota fiscal Vale Refeição
01	01.03	01.03.03	01.03.03.03	2000 - 2011	0,80	Recibos Benefícios
01	01.03	01.03.03	01.03.03.04	2006 - 2013	1,34	Cópia de nota fiscal Plano de Saúde
01	01.03	01.03.90	01.03.90.01	2011	0,65	Pesquisa Plano de Saúde
01	01.03	01.03.03	01.03.03.04	2001 - 2012	2,18	Cópia nota fiscal Vale Transporte
01	01.03	01.03.03	01.03.03.05	1997 - 2008	1,80	Relatórios PS e VT
01	01.03	01.03.08	01.03.08.01	2003 - 2015	2,18	Memorandos Internos
01	01.03	01.03.08	01.03.08.02	1999 - 2012	2,05	Memorandos Externos
01	01.03	01.03.05	01.03.05.01	2003 - 2011	1,20	Cópia de NAT
01	01.03	01.03.09	01.03.09.02	2011 - 2013	1,38	Solicitação de Pagamento de notas fiscais
01	01.03	01.03.07	01.03.07.01	2004 - 2005	0,42	Requerimento de Ajuda de Custo
01	01.03	01.03.90	01.03.90.07	2005	0,35	Recadastramento Aposentados/Pensionistas
01	01.03	01.03.90	01.03.90.06	2002 - 2014	0,92	Protocolos enviados e recebidos
Total					20,16	-

Bauru, 02 de Abril de 2019.

DAVID JOSÉ FRANCO SO

SECRETÁRIO MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURUI

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

COMISSÃO SETORIAL DE AVALIAÇÃO – CSA

ATA 001/2019

Aos três dias do mês de maio de 2019, no Almoxarifado Central da Administração, localizada na Avenida Hélio Polício, s/nº - Jardim Radetzki, às 8h e 30 min, reuniram-se os membros nomeados através da Portaria ADM nº 07/2018, publicada na edição nº 3.042 do Diário Oficial do Município de Baurui, em 10 de novembro de 2018, que cria a Comissão Setorial de Avaliação – CSA da Secretaria da Administração.

A reunião teve como objetivo o acompanhamento da eliminação de documentos de guarda temporária, relacionados no Termo de Eliminação de Documentos, folhas 122 a 126, do processo administrativo 12924/2017, depois de decorridos 15 dias da publicação do Edital 01/2019 – Ciência de Eliminação de Documentos, publicado no Diário Oficial do Município em 04 de abril de 2019, em conformidade com o Decreto Municipal nº 14109, de 04 de janeiro de 2019.

Nada mais havendo a tratar, eu David José Franco Soares leu e presente Ata que vai assinada por mim e pelos demais membros e servidores presentes.

David José Franco Soares
Secretário da Administração

Adriana de Moura
Representando o DAF

Josiane Moraes Silva Fernandes
Membro – DRH

Rita de Cássia Ferreira dos Santos Alves
Membro – DAF

APÊNDICE B – Digitalização do acervo arquivístico

Resolução nº 11/2017



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU
Secretaria Municipal da Administração

RESOLUÇÃO S.M.A Nº 11/2017

Cria o Grupo de Trabalho para elaboração de projeto de digitalização dos prontuários dos servidores ativos e inativos da Prefeitura Municipal de Bauru.

O Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009;

Considerando a necessidade de organizar, digitalizar, guardar e fornecer informações dos prontuários dos servidores ativos e inativos de forma eficaz, no âmbito da Secretaria da Administração e Fundação de Previdência dos Servidores Públicos Municipais Efetivos de Bauru;

Considerando a necessidade de proporcionar o acesso à informação, previsto na Constituição Federal e regulamentado pela Lei 12.527/2011, e

Considerando a autorização expressa do Senhor Prefeito Municipal Clodoaldo Gazzetta no procedimento administrativo nº 20119/2017.

RESOLVE:

Art. 1º. Cria o Grupo de Trabalho para elaboração de projeto de digitalização dos prontuários dos servidores ativos e inativos da Prefeitura Municipal de Bauru.

Art. 2º. O Grupo de Trabalho será composto pelos seguintes membros:

- Donizete do Carmo dos Santos, matrícula 21.259;
- Marcos Barbosa Paes, matrícula 27.814, e
- Rosemeire Lopes Pinto, matrícula 27.772.

Art. 3º. O Grupo de Trabalho será presidido pela servidora Rosemeire Lopes Pinto.

Art. 4º. Prazo de conclusão dos trabalhos: 90 dias após a publicação.

Art. 5º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Bauru, 10 de abril de 2017.

DAVID JOSÉ FRANÇOZO
Secretário Municipal da Administração

APÊNDICE C – Migração dos processos físicos para digitais

Resolução nº 18/2017



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU
Secretaria Municipal da Administração

RESOLUÇÃO S.M.A Nº 18/2017

Cria o Grupo de Trabalho para implantação de procedimentos administrativos digitais, baseado em conceito de BPM (Business Process Management), no Departamento de Administração de Pessoal da Secretaria da Administração.

O Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, baseado em conceito de BPM (Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a autorização expressa do Senhor Prefeito Municipal Clodoaldo Gazzetta no procedimento administrativo nº 30417/2017.

RESOLVE:

Art. 1º. Cria o Grupo de Trabalho para implantação de procedimentos administrativos digitais, baseado em conceito de BPM (Business Process Management), no Departamento de Administração de Pessoal da Secretaria da Administração.

Art. 2º. O Grupo de Trabalho será composto pelos seguintes membros:

- Hanyel Barbosa Costa Zanotelli, matrícula 27.990;
- Lucilene Alves Guerra, matrícula 28.962;
- Marcos Barbosa Paes, matrícula 27.814;
- Rosemeire Lopes Pinto, matrícula 27.772, e
- Taliane Bertocco da Silva, matrícula 29.169.

Art. 3º. O Grupo de Trabalho será presidido pelo servidor Marcos Barbosa Paes.

Art. 4º. Prazo de conclusão dos trabalhos: 180 dias após a publicação.

Art. 5º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Bauru, 30 de maio de 2017.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
Secretário Municipal da Administração

Resolução nº 05/2018



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU
Secretaria Municipal da Administração

RESOLUÇÃO S.M.A Nº 05/2018

Cria o Grupo de Trabalho para implantação de procedimentos administrativos digitais, com conceito de BPM (Business Process Management), no Departamento de Recursos Humanos da Secretaria da Administração.

O Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar, quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, com conceito de BPM (do inglês, Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a autorização expressa do Senhor Prefeito Municipal Clodoaldo Gazzetta no procedimento administrativo e-doc nº 26.392/2018.

RESOLVE:

Art. 1º. Cria o Grupo de Trabalho para implantação de procedimentos administrativos digitais, com conceito de BPM (Business Process Management), no Departamento de Recursos Humanos da Secretaria da Administração.

Art. 2º. O Grupo de Trabalho será composto pelos seguintes membros:

- Adem Silva de Matos, matrícula 32.291;
- Clara Masami Yamato Komori, matrícula 32.890;
- Hanyel Barbosa Costa Zanotelli, matrícula 27.990;
- Josiane Moraes Silva Fernandes, matrícula 30.724;
- Marcos Barbosa Paes, matrícula 27.814;
- Mariana Feliz Bueno Belone, matrícula 29.474, e
- Sandra Marquetti Pirola Bezerra, matrícula 33.578.

Art. 3º. O Grupo de Trabalho será presidido pela servidora Clara Masami Yamato Komori.

Art. 4º. Prazo de conclusão dos trabalhos: 90 dias após a publicação.

Art. 5º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Bauru, 24 de abril de 2018.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
Secretário Municipal da Administração

Resolução nº 06/2018



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU
Secretaria Municipal da Administração

RESOLUÇÃO S.M.A Nº 06/2018

Cria o Grupo de Trabalho para implantação de procedimentos administrativos digitais, com conceito de BPM (Business Process Management), no Departamento de Avaliação Funcional da Secretaria da Administração.

O Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, contidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar, quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, baseado no conceito de BPM (do inglês, Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a autorização expressa do Senhor Prefeito Municipal Clodoaldo Gazzetta no procedimento administrativo e-doc nº 26.391/2018.

RESOLVE:

Art. 1º. Cria o Grupo de Trabalho para implantação de procedimentos administrativos digitais, com conceito de BPM (Business Process Management), no Departamento de Avaliação Funcional da Secretaria da Administração.

Art. 2º. O Grupo de Trabalho será composto pelos seguintes membros:

- Andressa Binato de Castro Martins, matrícula 28.318;
- Camila Fernanda Toledo, matrícula 30.190;
- Carlos Augusto de Oliveira, matrícula 33318;
- Daniela Teixeira Viudes, matrícula 29.805;
- Hanyel Barbosa Costa Zanotelli, matrícula 27.990;
- Marcela Palaro, matrícula 28.529;
- Marcos Barbosa Paes, matrícula 27.814;
- Mariana dos Passos, matrícula 33.968;
- Priscila Arruda Sato, matrícula 27.764;

Art. 3º. O Grupo de Trabalho será presidido pela servidora Andressa Binato de Castro Martins.

Art. 4º. Prazo de conclusão dos trabalhos: 90 dias após a publicação.

Art. 5º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Bauru, 24 de abril de 2018.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
Secretário Municipal da Administração

Portaria nº 01/2018



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU

PORTARIA SMA Nº 01/2018

DAVID JOSÉ FRANÇOSO, Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, contidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009 e artigo 3º do Decreto Municipal 6.618/1993;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar, quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, baseado no conceito de BPM (do inglês, Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a realização de capacitação e treinamento aos servidores usuários do Sistema de Controle de Documentos;

RESOLVE:

Art. 1º. Institucionalizar a utilização do Sistema de Controle de Documentos para os procedimentos administrativos no âmbito da Secretaria da Administração.

Fase I – Início 19/03/2018 – Departamento de Administração de Pessoal

- Solicitação de contagem de tempo para licença prêmio;
- Solicitação de segunda via do cartão de identificação funcional;
- Solicitação de concessão de ajuda de custo estudante;
- Solicitação para participação em cursos, congressos, fóruns e afins.

Art. 2º. Indicar o(a) Diretor(a) de Pessoal como autoridade competente para a certificação digital dos procedimentos administrativos em fase final, precedendo o arquivamento digital.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLICA-SE, REGISTRA-SE E CUMPRÁ-SE.

Bauru, 08 de março de 2018.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
SECRETÁRIO MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

Resolução nº 03/2019



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU
Secretaria Municipal da Administração

RESOLUÇÃO S.M.A Nº 03/2019

Estabelece procedimentos para a utilização do Sistema de Controle de Documentos – BPM.

O Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, contidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009;

Considerando o projeto em execução para implantação de procedimentos administrativos digitais na Secretaria da Administração, com conceito de BPM (Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru;

Considerando a necessidade de acesso diário e sistemático ao Sistema de Controle de Documentos por parte dos servidores lotados na Secretaria da Administração, objetivando agilidade, cumprimento de prazos e resolutividade do processo administrativo digital;

Considerando a autorização expressa do Senhor Prefeito Municipal Clodoaldo Gazzetta no procedimento administrativo nº 36.525/2019.

RESOLVE DETERMINAR QUE:

Art. 1º. Os servidores lotados na Secretaria da Administração, que atuam nos procedimentos administrativos digitais, devem efetuar o acesso ao Sistema de Controle de Documentos – Intranet da Prefeitura Municipal de Bauru, na primeira hora laboral do dia, identificar os processos pendentes e instruí-los dentro dos prazos estabelecidos no fluxo de cada etapa do processo.

Art. 2º. Os prazos sem previsão legal de atendimento, devem ser estabelecidos pela chefia imediata e mediata, assim como a supervisão e fiscalização dos procedimentos internos.

Art. 3º. Na hipótese de atraso injustificado nos prazos, e a consequente ineficiência na resolutividade dos procedimentos administrativos digitais, será autuado procedimento administrativo junto à Corregedoria Geral para apuração de eventuais irregularidades.

Art. 4º. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Bauru, 29 de março de 2019.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
Secretário Municipal da Administração

Portaria nº 02/2019



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU

PORTARIA SMA Nº 02/2019

DAVID JOSÉ FRANÇOSO, Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, contidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009 e artigo 3º do Decreto Municipal 6.618/1993;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar, quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, baseado no conceito de BPM (do inglês, Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a realização de capacitação e treinamento aos servidores usuários do Sistema de Controle de Documentos;

RESOLVE:

Art. 1º. Institucionalizar a utilização do Sistema de Controle de Documentos para os procedimentos administrativos no âmbito da Secretaria da Administração.

Fase II – Início 01/03/2019 – Comissão de Desenvolvimento Funcional – CDF/Administração

- Solicitação de Progressão por Qualificação Profissional – PQP;
- Solicitação de Promoção por Qualificação Profissional por Escolaridade – PQPE.

Art. 2º. Indicar o(a) Diretor(a) de Departamento de Avaliação Funcional como autoridade competente para a certificação digital dos procedimentos administrativos em fase final, referentes à Fase II, precedendo o arquivamento digital.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLICA-SE, REGISTRA-SE E CUMPRÁ-SE.

Bauru, 12 de fevereiro de 2019.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
SECRETÁRIO MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

Portaria nº 03/2019



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU

PORTARIA SMA Nº 03/2019

DAVID JOSÉ FRANÇOSO, Secretário Municipal de Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009 e artigo 3º do Decreto Municipal 6.618/1993;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar, quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, baseado no conceito de BPM (do inglês, Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a realização de capacitação e treinamento aos servidores usuários do Sistema de Controle de Documentos;

RESOLVE:

Art. 1º. Institucionalizar a utilização do Sistema de Controle de Documentos para os procedimentos administrativos no âmbito da Secretaria de Administração.

Fase II – Início 15/04/2019 – Departamento de Avaliação Funcional - Benefícios

- Solicitação do benefício vale transporte;
- Solicitação de cancelamento do benefício vale transporte.

Art. 2º. Indicar o(a) Diretor(a) de Departamento de Avaliação Funcional como autoridade competente para a certificação digital dos procedimentos administrativos em fase final, referentes à Fase II, precedendo o arquivamento digital.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLICA-SE, REGISTRA-SE E CUMPRÁ-SE.

Bauru, 05 de abril de 2019.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
SECRETÁRIO MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

Portaria nº 05/2019



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU

PORTARIA SMA Nº 05/2019

DAVID JOSÉ FRANÇOSO, Secretário Municipal de Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009 e artigo 3º do Decreto Municipal 6.618/1993;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar, quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, baseado no conceito de BPM (do inglês, Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a realização de capacitação e treinamento aos servidores usuários do Sistema de Controle de Documentos;

RESOLVE:

Art. 1º. Institucionalizar a utilização do Sistema de Controle de Documentos para os procedimentos administrativos no âmbito da Secretaria de Administração.

Fase II – Início 19/08/2019 – Departamento de Avaliação Funcional

- Solicitação de análise prévia de cursos para PQPE;
- Solicitação de nova via da avaliação de desempenho.

Art. 2º. Indicar o(a) Diretor(a) de Departamento de Avaliação Funcional como autoridade competente para a certificação digital dos procedimentos administrativos em fase final, referentes à Fase II, precedendo o arquivamento digital.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLICA-SE, REGISTRA-SE E CUMPRÁ-SE.

Bauru, 05 de agosto de 2019.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
SECRETÁRIO MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

Portaria nº 04/2019



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU

PORTARIA SMA Nº 04/2019

DAVID JOSÉ FRANÇOSO, Secretário Municipal de Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009 e artigo 3º do Decreto Municipal 6.618/1993;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar, quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, baseado no conceito de BPM (do inglês, Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a realização de capacitação e treinamento aos servidores usuários do Sistema de Controle de Documentos;

RESOLVE:

Art. 1º. Institucionalizar a utilização do Sistema de Controle de Documentos para os procedimentos administrativos no âmbito da Secretaria de Administração.

Fase III – Início 15/04/2019 – Departamento de Recursos Humanos

- Solicitação de alteração de dados cadastrais de concurso público;
- Solicitação de análise de endereço para fins de admissão;
- Solicitação de informação de horário, compatibilidade de horário ou acúmulo de cargo para admissão;
- Solicitação de declaração de aprovação em concurso público.

Art. 2º. Indicar o(a) Diretor(a) da Divisão de Concurso como autoridade competente para a certificação digital dos procedimentos administrativos em fase final, referentes à Fase III, precedendo o arquivamento digital.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLICA-SE, REGISTRA-SE E CUMPRÁ-SE.
Bauru, 08 de abril de 2019.

DAVID JOSÉ FRANÇOSO
SECRETÁRIO MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

Portaria nº 1358/2020



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU

PORTARIA SMA Nº 1358/2020

DONIZETE DO CARMO DOS SANTOS, Secretário Municipal de Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009 e artigo 3º do Decreto Municipal 6.618/1993;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar, quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, baseado no conceito de BPM (do inglês, Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a realização de capacitação e treinamento aos servidores usuários do Sistema de Controle de Documentos;

RESOLVE:

Art. 1º. Institucionalizar a utilização do Sistema de Controle de Documentos para os procedimentos administrativos no âmbito da Secretaria de Administração.

Fase IV – Início 22/05/2020 – Departamento de Administração de Materiais

- Solicitação de Compra por Dispensa de Licitação.

Art. 2º. Indicar o(a) Diretor de Departamento de Administração de Materiais como autoridade competente para a certificação digital dos procedimentos administrativos em fase final, referentes à Fase IV, precedendo o arquivamento digital.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLICA-SE, REGISTRA-SE E CUMPRÁ-SE.

Bauru, 27 de junho de 2020.

DONIZETE DO CARMO DOS SANTOS
SECRETÁRIO MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

Portaria nº 1359/2020



PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU

PORTARIA SMA Nº 1359/2020

DONIZETE DO CARMOS DOS SANTOS, Secretário Municipal da Administração, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo artigo 12, inciso I, alínea "b", da Lei Municipal nº 5.804/2009 e artigo 3º do Decreto Municipal 6.618/1993;

Considerando a necessidade de transformar procedimentos administrativos manuais (processo, e-doc, ofício e memorando) em digitais, e eliminar, quando possível, a utilização de papel, através da utilização do Sistema de Controle de Documentos desenvolvido pela área de TI da Prefeitura Municipal de Bauru, baseado no conceito de BPM (do inglês, Business Process Management), que associa gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na informatização e visão sistêmica dos processos;

Considerando a necessidade de identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar e permitir o controle dos processos; gerar qualidade e agilidade nas informações para tomada de decisão; automatizar tarefas; simplificar processos gerenciais; facilitar a consistência e comunicação da arquitetura organizacional; viabilizar as oportunidades de mudança da organização; auxiliar na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões;

Considerando a realização de capacitação e treinamento aos servidores usuários do Sistema de Controle de Documentos;

RESOLVE:

Art. 1º. Institucionalizar a utilização do Sistema de Controle de Documentos para os procedimentos administrativos no âmbito da Secretaria da Administração.

Fase II – Início 22/05/2020 – Departamento de Avaliação Funcional - SESMT

- Solicitação de Cópia do Laudo Técnico das Condições de Trabalho (LTCAT);

Art. 2º. Indicar o(a) Chefe da Seção de Segurança e Medicina do Trabalho como autoridade competente para a certificação digital dos procedimentos administrativos em fase final, referentes à Fase II, precedendo o arquivamento digital.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PUBLICA-SE, REGISTRA-SE E CUMPRE-SE.

Bauru, 27 de junho de 2020.

DONIZETE DO CARMOS DOS SANTOS

SECRETÁRIO MUNICIPAL DA ADMINISTRAÇÃO

Modelo do documento de requisitos para a análise e modelagem do processo na situação atual (*as is*)

MODELO DO DOCUMENTO DE REQUISITOS PARA ANÁLISE E MODELAGEM DO PROCESSO ATUAL (AS IS).

Prazo total: 30 dias

Sigilo: NÃO (*Marcar NÃO se puder ficar disponível para consulta na LAI*)

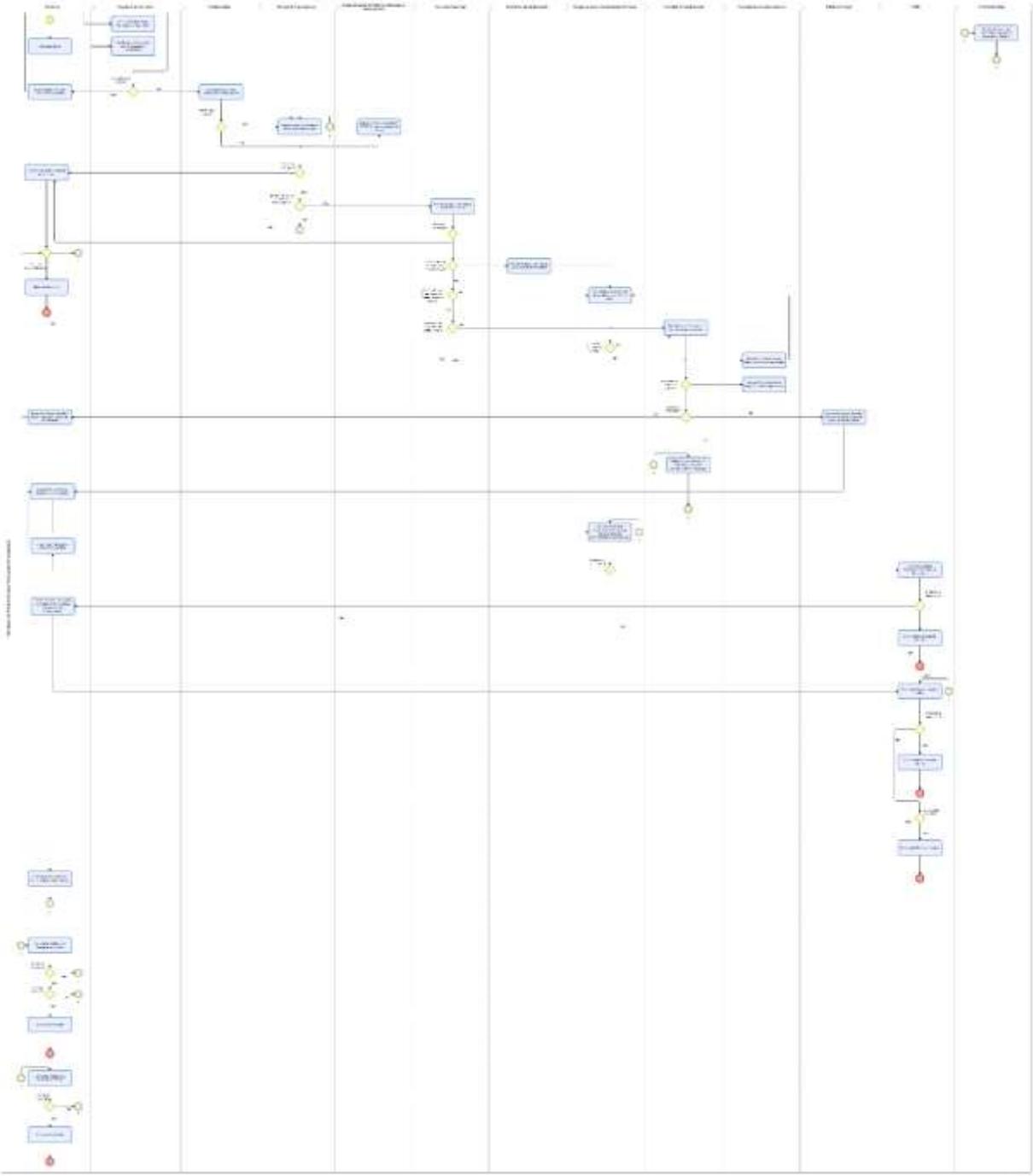
Público: NÃO (*ao Marcar SIM estará disponível para o munícipe solicitar no Site*)

Sumário

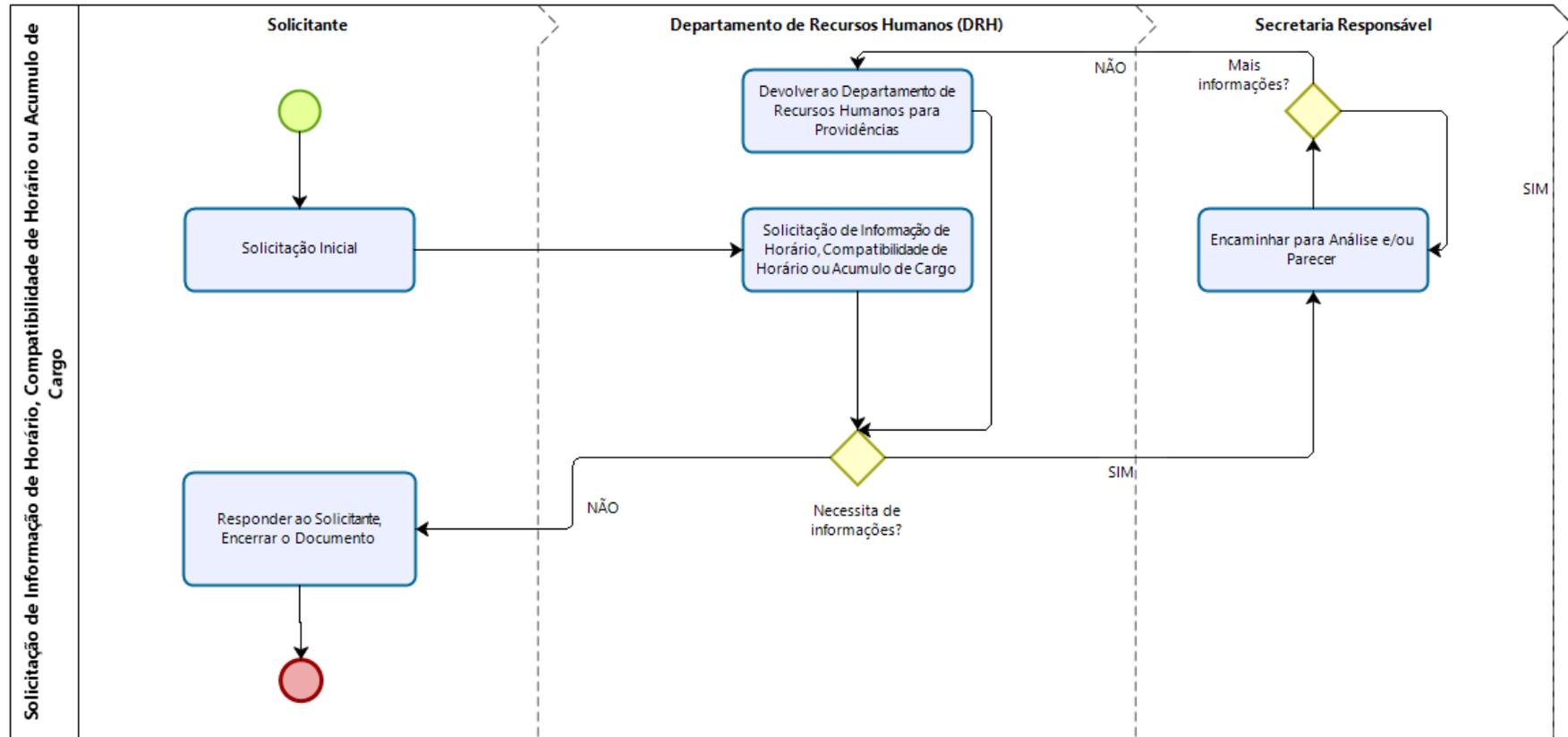
1	FLUXO DO PROCESSO	02
2	DETALHAMENTO DAS ETAPAS.....	03
2.1	Início	03
2.2	Análise	03
2.3	Deferimento do benefício	04
2.4	Indeferimento do benefício.....	05
2.5	Reconsideração.....	05
2.6	Deferimento da reconsideração	06
2.7	Solicitação de cancelamento do benefício.....	07
2.8	Cancelamento do benefício.....	07
2.9	Ciência do interessado.....	08
3		
3.1	Requerimento Vale Transporte.....	09
4	EXPLICANDO OS CAMPOS.....	11
5	FORMULÁRIOS	
6	OUTROS	

Exemplos de modelos de modelagem de proposta de processo futuro (to be) da SAPMB

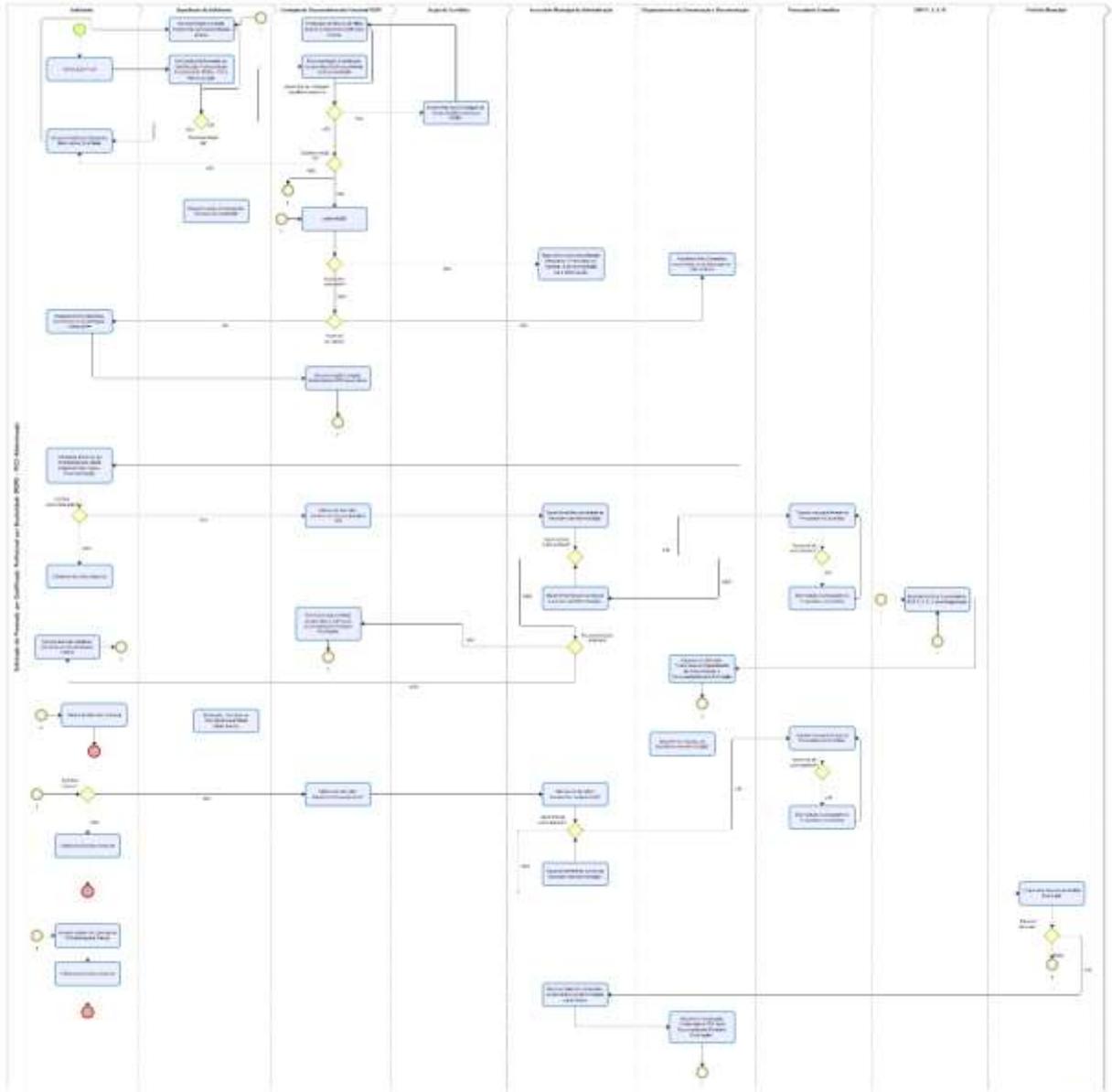
Solicitação de afastamento para participação em congressos



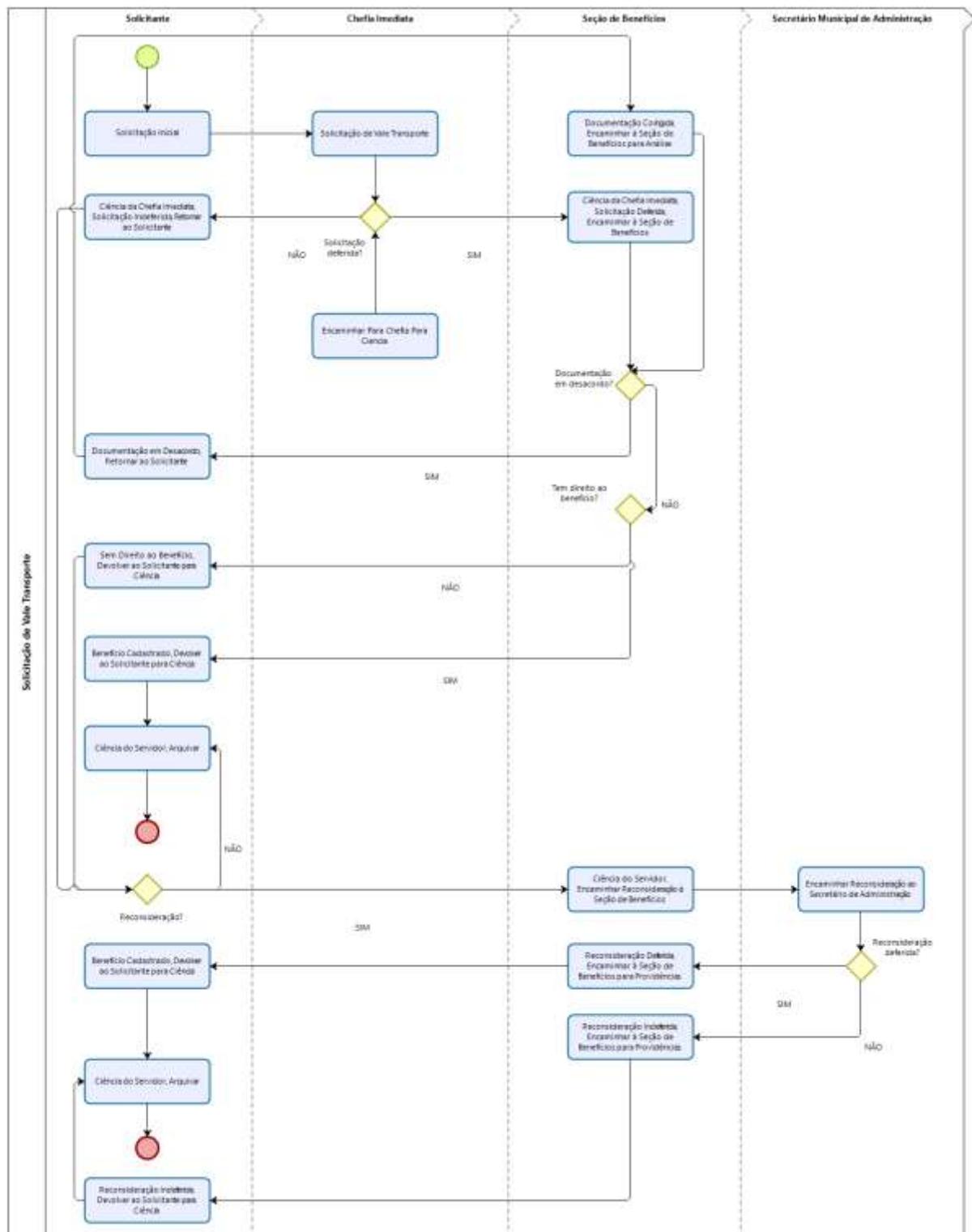
Solicitação de informação de horário, compatibilidade de horário ou acúmulo de cargo



Solicitação de promoção por qualificação profissional por escolaridade (PQPE)



Solicitação de vale transporte



Solicitação para contagem de tempo para fins de biênio, sexta parte e efetivo exercício

