



Implementação do *Business Process Management* - BPM – Percepção dos colaboradores da área de RH de uma Mantenedora de Ensino Público

Luciana de Cassia Marañato Dedes¹, José Manoel Souza das Neves²

Resumo: Este artigo tem por objetivo identificar os impactos da implementação do *Business Process Management* - BPM, bem como os benefícios conquistados e as dificuldades enfrentadas, na percepção dos colaboradores da área de Recursos Humanos de uma mantenedora de ensino público. A *Survey* foi o método utilizado para conhecer a percepção dos colaboradores; o coeficiente alfa de *Cronbach* mediu a confiabilidade e a consistência do questionário e o coeficiente de variação indicou o nível de dispersão das respostas. Os resultados obtidos indicam que a alta dispersão dos dados são decorrentes da não implementação dos processos remodelados, contudo, os colaboradores se mostraram envolvidos com o projeto e mesmo sem a efetivação da proposta apontam benefícios relativos a foco no cliente, melhora no desempenho, fluxo de informação, integração e comunicação.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócio; BPM; Administração Pública; Sistemas Produtivos.

Abstract: This article aims to identify the impacts of the implementation of Business Process Management - BPM, as well as the benefits achieved and the difficulties faced, in the perception of employees in the Human Resources area of a public education provider. The Survey was the method used to know the perception of employees; Cronbach's alpha coefficient measured the reliability and consistency of the questionnaire, and the coefficient of variation indicated the level of dispersion of responses. The results obtained indicate that the high dispersion of data is due to the non-implementation of the remodeled processes, however, the employees are involved with the project and even without the implementation of the proposal, they point to benefits related to customer focus, improvement in performance, flow of information, integration and communication.

Keywords: Business Process Management; BPM; Public Administration; Productive Systems.

¹ Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza – luciana.dedes@terra.com.br

² Unidade de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza – jmneves.fatec@gmail.com

1. Introdução

A busca por melhoria da qualidade, transparência, conhecimento e estruturação de seus processos são desafios a serem enfrentados por instituições públicas que buscam melhorar a prestação de serviço.

Dentre tantas metodologias, o *Business Process Management* - BPM, se apresenta como uma alternativa à busca pela melhoria contínua do desempenho organizacional, pois segundo a ABPMP (2013), o BPM é uma abordagem gerencial que por meio de uma análise ponta a ponta dos processos, constitui objetivos e estratégias e viabiliza concretamente o fluxo de informações entre os envolvidos, possibilitando conhecer e tratar as dificuldades, bem como identificar oportunidades de melhoria.

Para Carneiro (2018), os processos de uma organização devem ser estáveis e seus colaboradores devem estar engajados na busca pela contínua melhoria do desempenho institucional.

Rubens e Olavsrud (2021) apontam que o BPM é a ação de identificar e controlar processos garantindo que à medida que evoluem permaneçam alinhados aos objetivos do negócio.

Para a execução de processos diários a organização necessita de informações e isto requer organização, padronização e facilidade no acesso, porém, para o entendimento do processo de negócio é preciso que se tenha visão crítica que acarrete melhorias contínuas (AGANETTE, TEIXEIRA E AGANETTE, 2018). Neste sentido, Oliveira (2018) afirma que o objetivo principal da implantação de iniciativas BPM é fornecer informações relativas à execução dos processos, possibilitando melhorias na tomada de decisão e no processo.

Visando a excelência organizacional, a abordagem BPM foi desenvolvida na Unidade de Recursos Humanos de uma mantenedora de ensino público e diante do acima exposto, este artigo objetiva identificar os impactos da implementação do BPM, bem como os benefícios conquistados e as dificuldades enfrentadas, na percepção dos colaboradores da área de Recursos Humanos de uma mantenedora de ensino público.

2. Referencial Teórico

Para ABPMP (2013, p. 40) o BPM é:

...uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Capote (2012) ressalta que o BPM não deve ser pensado apenas como tecnologias, diagramas e procedimentos, mas como uma transformação mental, levando o indivíduo a desenvolver cotidiana e continuamente ações responsáveis que refletirão no coletivo. Neste sentido, Rubens e Olavsrud (2021), apontam que o BPM não deve ser um evento isolado e sim uma ação contínua, tendo em vista que os processos evoluem constantemente.

A ABPMP (2013) reforça que a criação de um ciclo de vida contínuo e permanente alinhado às estratégias organizacionais e focado no cliente é

inerente à implementação do BPM e aponta que um ciclo típico demanda fases como planejamento; análise; desenho; implementação; monitoramento e controle e refinamento.

Capote (2012) alerta que a modelagem do processo para o estado futuro é um caminho sem volta e que não havendo agilidade na concretização, poderá comprometer os esforços empenhados na busca pela melhoria contínua.

Para Maranhão e Macieira (2010) o gerenciamento adequado dos processos permite a previsibilidade, ou seja, o controle e, portanto, as entradas são planejadas, as transformações são controladas e as saídas são esperadas.

Capote (2012) afirma que uma das principais mudanças advindas do BPM é o desacoplamento funcional, onde os processos são priorizados em detrimento de áreas ou funções, portanto, todos os envolvidos independentemente de sua área ou função trabalham para melhorar o desempenho do processo como um todo de modo a promover visão e gestão interfuncional. Neste sentido Rubens e Olavsrud (2021) apontam que a interação entre os processos de negócio é determinante para flexibilidade, eficiência e agilidade organizacional.

2.1 Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são condições essenciais definidas para alcançar o sucesso no desempenho de um processo (MARANHÃO E MACIEIRA, 2010).

Santos (2012) aponta que se os FCS forem bem gerenciados, os problemas relacionados a eles provavelmente não se concretizarão, contudo, se não forem estrategicamente contingenciados haverá impactos nas iniciativas BPM, acarretando falhas ou atrasos.

Por meio de uma pesquisa realizada em seis organizações públicas, Santos (2012) traz quinze FCS em iniciativas BPM apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores Críticos de sucesso na administração pública

Apoio da Alta Administração
Burocracia e cultura do Setor Público
Competências da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades)
Composição da equipe de processos formada por pessoal interno
Comunicação entre a equipe de processos e os membros da organização
Conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos em BPM
Conscientização dos benefícios e exigências da Gestão de Processos
Direcionamento da organização para utilização apenas de Software Livre
Experiência dos membros da organização com ferramentas tecnológicas
Impacto da mudança de Governo por causa das eleições
Impacto das leis, normas e regulamentações internas na iniciativa de BPM
Insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria
Priorização dos Clientes Internos para com a Iniciativa de BPM
Recursos e infraestrutura tecnológica que auxiliam a iniciativa de BPM
Rotatividade de pessoal terceirizado ou contratado

Fonte: Santos (2012)

Os fatores críticos de sucesso BPM podem variar entre setores de uma organização, tipos de negócio e instituições, portanto, para que se tenha êxito na implementação é preciso considerar a dinâmica dos fatores e o contexto no qual o setor ou a organização está inserida.

No que tange aos benefícios conquistados e às dificuldades enfrentadas na implementação do BPM, especificamente na administração pública, sintetiza-se o contido no Quadro 2.

Quadro 2 - Benefícios e dificuldades na implementação do BPM na AP

Benefícios	Dificuldades	Referências
Foco no cliente	Burocracia e cultura organizacional	Paiva <i>et al.</i> (2017)
	Falta de confiança nas atividades de BPM, pois projetos anteriores não apresentaram resultados	
Melhoria no desempenho individual	Legislação dificulta melhorias no processo de trabalho	
	Descontinuidade do BPM quando há troca da liderança	
Fluxo adequado de informações	Rotatividade de pessoal acarreta perda de informações dificultando o aprendizado	
Agilidade dos processos e a padronização de procedimentos	Qualificação de pessoal	
Nova organização para o setor proporciona a diminuição de erros	Insuficiência de quadro funcional	
Integração e melhoria na comunicação entre as pessoas	Sobreposição de atividades dos participantes do projeto	
Motivação dos participantes por ver, na prática, os objetivos realizados	Falta de ferramenta para avaliar indicadores dos processos	
Melhoria da qualidade do produto/serviço	Complexidade dos processos de trabalho	Ramos <i>et al.</i> (2019)
Aumento da produtividade	Falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais	
Redução do retrabalho	Falta de engajamento	
	Resistência a mudanças	

Fonte: Paiva *et al.* (2017), Costa e Moreira (2018), Ramos *et al.* (2019)

Capote (2012) aponta como uma grande dificuldade a capacidade de entender e entregar o que é de fato valorizado pelo cliente, contudo, se sanada essa questão os benefícios a serem conquistados são reconhecidos na melhoria no serviço prestado; redução de custo e aumento de lucratividade.

Neste sentido, a ABPMP (2013) ressalta que em iniciativas de transformação de processo se faz necessário atentar-se à importância da comunicação e ao gerenciamento de mudanças e que dependendo da energia dedicada e da maturidade da instituição, os benefícios advindos do BPM poderão alcançar a organização, o cliente, o gerente e o ator do processo.

Maranhão e Macieira (2010) afirmam que os processos precisam ser governados, pois somente o que é medido pode ser gerenciado, tendo em vista que a tomada de decisão tem por base os indicadores de desempenho. Neste sentido, a ABPMP (2013), aponta que para gerenciar o desempenho de

processos é preciso conhecer o que e como medir, a fim de definir seu real desempenho.

Oliveira (2018) enfatiza que o BPM contribui para melhorar a execução do processo e a tomada de decisão estratégica, sendo necessário definir indicadores que monitore o desempenho do processo e o alcance dos objetivos estratégicos.

3. Método

Na área de Recursos Humanos as atividades do Gerenciamento de Processos de Negócio foram iniciadas em janeiro de 2018, sendo o processo de implementação realizado pela Equipe de Projetos BPM, formada por colaboradores da própria instituição.

Buscando conhecer a percepção dos colaboradores da área quanto à implementação do BPM, por meio de uma abordagem quantitativa, foi realizada uma pesquisa descritiva utilizando o levantamento tipo *Survey*, que segundo Miguel et al. (2010), visa investigar o problema e extrair conclusões advindas de uma significativa amostra da população.

Os autores elaboraram um questionário por meio da plataforma Google Forms composto por nove questões inseridas em três seções que subdividiram a pesquisa em: Seção 1 – Participação; Seção 2 – Envolvimento e Seção 3 – Benefícios e Dificuldades. Para registro da percepção, nas seções 2 e 3, foi utilizada a escala Likert, conforme proposto por Vieira e Dalmoro (2008).

A partir do apresentado por Paiva et al. (2017); Costa e Moreira (2018) e Ramos et al. (2019) as questões relativas à benefícios e dificuldades na implementação do BPM foram elaboradas.

O questionário foi enviado via e-mail a 105 colaboradores no período de 23/09 a 20/10/2020.

Foram utilizadas ferramentas estatísticas para analisar o questionário e seus resultados. O coeficiente alfa de Cronbach, foi utilizado como indicado por Cortina (1993), para medir a confiabilidade da consistência do instrumento que varia entre 0 e 1, considerando como valor mínimo aceitável 0,70. Nesse sentido, George e Mallery (2003, apud Gliem e Gliem, 2003) referência como excelente se o valor alfa resultante for >90; bom >80; aceitável >70; questionável >60; ruim >50 e inaceitável <50.

O Coeficiente de Variação (CV) foi utilizado para identificar a variabilidade das respostas, que conforme apontado por Oliveira (2010), o nível de dispersão pode ser considerado baixo (CV menor ou igual a 15%), médio (CV entre 15% e 30%) e alto (CV maior que 30%), sendo calculado por meio da média (\bar{X}) e do desvio padrão (S) dos dados.

Foi realizada análise documental do material disponibilizado pela equipe de projeto BPM, sendo apresentado no item 4 deste artigo apenas um panorama geral do ciclo de vida estruturado para implementação do BPM na URH.

4. Resultados e Discussão

A Unidade de Recursos Humanos – URH tem buscado se reinventar diante de um cenário de restrições orçamentárias e necessidade de mudanças

que acarretem melhoria da qualidade e eficiência na prestação de serviços e dentre as medidas, tem se apoiado no *Business Process Management* – BPM.

Aganette, Teixeira e Aganette (2018), afirmam que o BPM tem como intuito revelar informações relativas à execução dos processos, com o objetivo de implantar melhorias e possibilitar o gerenciamento dos processos, melhorando a tomada de decisão e a visão holística do negócio. Neste alinhamento e considerando o proposto pela ABPMP (2013), a equipe do projeto BPM na URH elaborou plano para implementação do BPM na área, tendo sido iniciado em janeiro de 2018, a partir dos seguintes objetivos: implantar cultura de planejamento e gestão de projetos; desenvolver a visão de processos; introduzir o conceito de melhoria contínua de processos; demonstrar credibilidade e gerar confiança junto aos colaboradores; otimizar processos (atender a legislação vigente e priorizar o eSocial) e sistematizar processos de comunicação estratégica do BPM na área.

Considerando que a ABPMP (2013) aponta que cada organização deve criar um ciclo de vida de processos, adaptando as etapas de modo que se adequem a sua realidade, a equipe do projeto constituiu a abordagem técnica com cinco fases: Mapeamento de Processos; Análise Crítica; Remodelagem de Processos; Implementação das Propostas de Melhoria e Monitoramento e Encerramento, sendo apresentado no Quadro 3, as principais atividades e entregas das respectivas fases.

Quadro 3 - Fases, atividades e entregas do projeto BPM na URH

Fases	Principais Atividades	Entregas
1. Mapeamento de processos	<ul style="list-style-type: none"> • levantar número de processos; • entrevistar donos dos processos; • desenhar diagramas de processos; • agrupar em macroprocessos. 	<ul style="list-style-type: none"> • lista com nome dos processos; • relatório: macroprocessos, processos, subprocessos; • diagramas dos processos.
2. Análise crítica	<ul style="list-style-type: none"> • levantar os problemas mais frequentes nos processos; • investigar causas; • criar indicadores de desempenho; • medir e monitorar indicadores; • propor melhorias; • construir planos de ação e subprojetos para implementação das melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • lista de problemas e suas causas; • lista de melhorias, planos de ação e subprojetos estruturados para implementação.
3. Remodelagem de processos	<ul style="list-style-type: none"> • remodelar diagramas; • criar equipe para gerar manuais de procedimentos e desenvolvê-los. 	<ul style="list-style-type: none"> • diagramas atualizados e seus respectivos manuais de procedimentos.
4. Implementação de propostas de melhorias	<ul style="list-style-type: none"> • planejar e implementar planos de ação (5W2H) e subprojetos; • medir resultados; • sistematizar processos de comunicação estratégica do BPM na URH. 	<ul style="list-style-type: none"> • relatório de monitoramento e encerramento dos projetos.
5. Monitoramento e encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • medir impacto das melhorias implementadas nos processos de RH; • avaliar e incorporar às rotinas das unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • relatório de impacto das melhorias implementadas nos processos da URH.

Fonte: Equipe do Projeto BPM

Dentre as etapas que constituem o projeto, somente as fases 1. Mapeamento de processo e 2. Análise crítica foram concluídas, contudo, na fase

2 as atividades relativas criação, medição e monitoramento de indicadores não foram realizadas.

Por meio de análise documental do material disponibilizado pela equipe do projeto BPM pode se observar que as técnicas utilizadas para a execução das atividades propostas nas fases 1 e 2 do Quadro 3, foram bem estruturadas e seguiram o proposto na literatura.

4.1 Percepção dos colaboradores da URH

A fim de conhecer a percepção dos colaboradores da URH no que se refere ao impacto da implementação do BPM na área, identificando os principais benefícios alcançados e as dificuldades enfrentadas, foi elaborado pelos autores o instrumento de pesquisa, composto por 9 questões distribuídas em três seções: Seção 1 – Participação (objetivou conhecer a fase de atuação do respondente no Projeto BPM); Seção 2 – Envolvimento (objetivou conhecer o envolvimento do respondente com o Projeto BPM e sua percepção quanto à implementação) e Seção 3 – Benefícios e Dificuldades (objetivou conhecer a percepção do respondente relativo aos benefícios conquistados e as dificuldades enfrentadas).

A confiabilidade do questionário foi validada pelo alfa de Cronbach, tendo obtido coeficiente de 0,91 o que demonstra excelente confiabilidade, conforme indicado por George e Mallery (2003, *apud* Gliem e Gliem, 2003).

O instrumento foi enviado via e-mail a 105 colaboradores e dessa população, houve 96 devolutivas, equivalente a 91% do total.

Referente à Seção 1 – Participação, identificou-se que 80 respondentes (83%) participaram do Projeto BPM na URH, considerando que mais de uma fase poderia ser indicada, houve 180 indicações e desse quantitativo a fase que concentrou maior participação foi a de Mapeamento de processos (estado atual), tendo sido selecionada 64 (35,56%) vezes.

Nas seções 2 – Envolvimento (cinco questões) e 3 – Benefícios e Dificuldades (três questões), a Escala Likert foi utilizada, sendo as opções de resposta: 1-Discordo; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo. Sendo utilizado o Coeficiente de Variação (CV) para conhecer a homogeneidade dos dados advindos dos respondentes por meio do questionário.

Oliveira (2010) aponta que se o CV for menor ou igual a 15% há baixa dispersão (resultado homogêneo); CV entre 15% e 30 % há média dispersão e CV maior que 30% aponta para alta dispersão (resultado heterogêneo).

A Seção 2 – Envolvimento foi composta por cinco questões e referente ao alcance dos objetivos do projeto BPM na URH, obteve-se os resultados contidos na Tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos do projeto BPM na URH

1.Na sua percepção, esses objetivos foram alcançados?	\bar{X}	S	CV
1.Implantar a cultura de planejamento e gestão de projetos	4,04	0,92	22,68%
2.Desenvolver a visão de processos junto a URH	4,31	0,77	17,90%
3.Introduzir o conceito de melhoria contínua de processos	4,22	0,87	20,69%
4.Demonstrar credibilidade	4,03	1,01	25,05%
5.Gerar confiança junto ao servidor do CPS quanto às iniciativas de gerenciamento de processos de negócios na URH	3,94	1,04	26,52%

Continua

1.Na sua percepção, esses objetivos foram alcançados?	Conclusão		
	\bar{X}	S	CV
6.Otimizar processos, visando a atender a legislação vigente e priorizando o e-Social	4,27	0,89	20,80%
7.Sistematizar processos de comunicação estratégica do BPM na URH	4,15	0,89	21,57%

Fonte: Elaborada pelos autores

A Tabela 1 aponta que há média dispersão dos dados com predominância dos que concordam (parcial ou total) com as afirmações e evidencia o comprometimento da equipe do projeto BPM com o desenvolvimento da visão de processos na URH, buscando partilhar, introduzir e internalizar conceitos relativos à metodologia BPM, conforme proposto pela ABPMP (2013).

Referente à situação atual do BPM, os resultados obtidos estão expressos na Tabela 2.

Tabela 2 - Situação atual do BPM na URH

2.Como você classifica a situação atual do BPM?	\bar{X}	S	CV
1.Contribui para o desempenho das atividades atuais	3,53	1,15	32,60%
2.As entregas estão dentro do esperado	3,26	1,17	35,95%
3.Apresenta resultados positivos	3,82	0,92	24,00%
4.Os resultados são excelentes e mensuráveis	3,40	1,14	33,50%

Fonte: Elaborada pelos autores

A Tabela 2 apresenta alta dispersão dos dados nas subquestões 1, 2 e 4, indicando heterogeneidade nos resultados, sendo predominante os que discordam (parcial ou total) das afirmações. Na subquestão 3 há média dispersão, com predominância dos que concordam parcialmente e dos que não concordam e nem discordam, onde os respondentes apontam que o BPM apresenta resultados positivos, mesmo sem a implementação dos processos remodelados, porque as iniciativas BPM desenvolvidas nas fases 1 e 2 do projeto, apresentadas no Quadro 1, possibilitaram exteriorizar e compartilhar conhecimentos; desenvolver uma visão ponta a ponta dos processos; discutir os problemas identificados e propor melhorias. Contudo, cabe enfatizar que, conforme apontado por Capote (2012) é necessário implementar a proposta de remodelagem para não acarretar desmotivação, sentimento de esforço perdido e retrabalho.

Os resultados das questões relativas a incentivo, motivação e consciência da implementação do projeto BPM, estão expostos na Tabela 3.

Tabela 3 - Implementação do BPM na URH

Afirmativas	\bar{X}	S	CV
3. O seu superior imediato incentiva a implementação do BPM	4,45	0,87	19,54%
4. Você se sente motivado com a implementação do BPM	3,94	1,13	28,74%
5. Você sabe o que precisa ser feito para auxiliar no alcance dos objetivos do projeto BPM	3,92	0,96	24,48%

Fonte: Elaborada pelos autores

A Tabela 3 apresenta média dispersão dos dados com predominância dos que concordam (parcial ou total) com as afirmativas. Relativo à afirmação 3, o apoio da alta gestão é um dos fatores críticos de sucesso apontado por Santos (2012), sendo essencial para envolver gestores intermediários que influenciarão

no engajamento da equipe, de modo que cada indivíduo possa reconhecer o seu papel.

No que tange às afirmações 4 e 5, os resultados poderiam ser mais positivos se houvesse a implementação dos processos remodelados, o que melhoraria a motivação por ver resultados dos esforços empenhados e reconhecimento do indivíduo quanto seu papel no alcance dos objetivos do projeto.

A Seção 3 – Benefícios e Dificuldades foi composta por duas questões e relativo aos benefícios conquistados, os resultados são os apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Benefícios advindos do projeto BPM

Na sua percepção, os BENEFÍCIOS elencados abaixo foram conquistados até a fase atual de implementação do BPM.	\bar{X}	S	CV
1.Foco no cliente	3,74	1,03	27,50%
2.Melhoria no desempenho	3,81	0,97	25,33%
3.Fluxo adequado de informações	3,75	1,08	28,69%
4.Agilidade dos processos e a padronização de procedimentos	3,56	1,13	31,76%
5.Nova organização para o setor proporciona diminuição de erros	3,60	1,17	32,33%
6.Integração e melhoria na comunicação entre as pessoas	3,82	1,10	28,90%
7.Motivação dos participantes, por ver na prática	3,67	1,18	32,31%
8.Aumento da produtividade	3,55	1,09	30,80%
9.Redução do retrabalho	3,28	1,24	37,70%

Fonte: Elaborada pelos autores

A Tabela 4 expõe alta dispersão dos dados nas subquestões 4, 5, 7, 8 e 9, indicando heterogeneidade nos resultados, sendo predominante os que concordam (parcial ou total) e os que não concordam e nem discordam das afirmações. Esses resultados são decorrentes da não implementação dos processos remodelados, tendo em vista que é a partir dessa fase que os benefícios se tornam mais perceptíveis, alimentando o ciclo de vida proposto para o BPM na URH, conforme indicado por Capote (2012), ABPMP (2013) e Aganette, Teixeira e Aganette (2018). Nas subquestões 1, 2, 3 e 6 há média dispersão, com predominância dos que concordam (parcial ou total), o que indica que apesar da não implementação, o BPM está contribuindo com fatores relacionados à foco no cliente, melhoria no desempenho, fluxo de informações, integração e comunicação.

Relativo às dificuldades enfrentadas na implementação do BPM na URH, os resultados são os expostos Tabela 5.

Tabela 5 - Dificuldades enfrentadas no projeto BPM

Na sua percepção, as DIFICULDADES apresentadas abaixo foram enfrentadas até a fase atual de implementação do BPM.	\bar{X}	S	CV
1.Burocracia e cultura organizacional	3,96	0,95	24,01%
2.Falta de confiança nas atividades de BPM, pois projetos anteriores não apresentaram resultados	3,66	1,06	29,12%
3.Legislação dificulta melhorias no processo de trabalho	3,88	1,10	28,33%
4.Descontinuidade do BPM quando há troca da liderança	3,43	1,19	34,85%
5.Rotatividade de pessoal acarretando perda de informações e dificultando o aprendizado	3,67	1,13	30,82%
6.Qualificação dos colaboradores	3,56	1,21	34,03%
7.Insuficiência de quadro funcional	3,82	1,14	29,88%

Continua

Na sua percepção, as DIFICULDADES apresentadas abaixo foram enfrentadas até a fase atual de implementação do BPM.	Conclusão		
	\bar{X}	S	CV
8.Sobreposição de atividades dos participantes do projeto	3,84	1,01	26,24%
9.Falta de ferramenta para avaliar indicadores dos processos	3,60	1,14	31,57%
10.Complexidade dos processos de trabalho	3,68	1,03	28,04%
11.Falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais	3,65	1,11	30,56%
12.Falta de engajamento dos colaboradores	3,23	1,24	38,52%
13.Resistência a mudanças	3,73	1,21	32,43%

Fonte: Elaborada pelos autores

Na Tabela 5, de um modo geral, há predominância dos que concordam (parcial ou total) e dos que não concordam e nem discordam das afirmações. Relativo às subquestões 4, 5, 6, 9, 11, 12 e 13, há alta dispersão dos dados, indicando heterogeneidade nos resultados. Nas subquestões 1, 2, 3, 7 e 10 há média dispersão dos dados, no que se refere a burocracia e cultura organizacional; falta de confiança nas atividades BPM; legislações que dificultam melhorias; insuficiência de pessoal e complexidade dos processos e neste sentido Santos (2012) aponta que a adequada gestão dos problemas determinará o sucesso da implantação, daí a importância de se analisar e tratar os entraves que dificultam ou impedem a efetiva implementação do projeto de modo eficaz, contínuo e permanente, seja relacionado.

Numa análise geral dos resultados decorrentes da pesquisa, observa-se que a não implementação dos processos remodelados, corroboraram para a alta dispersão dos dados.

5. Considerações Finais

Por meio do referencial teórico buscou-se apresentar a importância do gerenciamento de processos de negócio, com enfoque nos fatores críticos de sucesso advindos da implementação do BPM.

Foi realizado levantamento tipo *Survey* e por meio da análise estatística dos dados obtidos foi possível observar que, na percepção dos colaboradores, de um modo geral a não implementação dos processos remodelados, contribuíram para a alta dispersão dos dados, além de ser um risco ao projeto, considerando que Capote (2012) apontam que o projetado deve ser agilmente efetivado, considerando as constantes mudanças internas e externas a que os processos estão expostos e não ocorrendo haverá desperdício de recursos e energia, além de acarretar desmotivação.

Não foram identificados resultados homogêneos advindos da pesquisa realizada, contudo, cabe destacar os que mais se aproximaram da baixa dispersão: desenvolvimento da visão de processos da equipe do projeto junto a URH e incentivo do superior imediato na implementação do BPM.

Considerando que dos 14 itens propostos na Seção 2 – Envolvimento houve média dispersão positiva em 11 itens, observa-se que os respondentes estão envolvidos com o projeto e segundo a ABPMP (2013) é na fase de implementação do projetado que se dá o convencimento dos colaboradores, ou seja, é nessa fase que a internalização da mudança ocorre, o que torna a efetividade da proposta de remodelagem cada vez mais urgente, a fim de que os colaboradores não percam a motivação e a confiança no projeto,

considerando ainda que na percepção dos colaboradores o BPM apresenta benefícios relativos a foco no cliente; fluxo da informação; integração e comunicação e melhora no desempenho.

Se faz necessário investigar o que de fato impede o avanço do BPM na URH, sejam as dificuldades apontados pelos colaboradores (burocracia, cultura, falta de confiança, legislações, insuficiência de pessoal, complexidade dos processos) ou outra que ainda possa ser identificada, de modo que a causa raiz seja tratada, a fim de que se possa continuar a busca pela melhoria contínua.

Outro ponto a ser atentamente observado e apontado por Maranhão e Macieira (2010), é a ausência de indicadores, que dificulta a mensuração dos resultados, bem como o adequado controle e gerenciamento dos processos.

Referências

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – Corpo Comum de Conhecimento – (BPM CBOOK®). Versão 3.0. 2013.

AGANETTE, Elisângela C.; TEIXEIRA, Livia M.; AGANETTE, Karina de J. P. Modelagem de processos em empresa de saúde pública: i-CISMEP, um relato de caso. **Ágora: Arquivologia em debate**, v. 28, n. 56, p. 92-110, jan./jun. 2018.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva, e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

CARNEIRO, Aurora P. **Gestão de serviços públicos: estratégia de utilização do ciclo PDCA para organização e reestruturação do processo férias dos servidores do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)**. 2018. 12 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense - UFF, Rio de Janeiro, 2018.

CORTINA, José M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98-104. 1993.

COSTA, Maria T. P.; MOREIRA, Elzeni A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 11, n. 1, p. 162-183, jan. 2018.

GLIEM, Joseph A.; GLIEM, Rosemary R. Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In: MIDWEST RESEARCH-TO-PRACTICE CONFERENCE IN ADULT, CONTINUING, AND COMMUNITY EDUCATION, 2003, Columbus. **School of Education**. Columbus: The Ohio State University, 2003. Disponível em: <<https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/Gliem%20%26%20Gliem.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04/09/2021.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria E. B. **O Processo Nosso de Cada Dia: modelagem de processos de trabalho**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MIGUEL, Paulo A. C. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOLARDI, Rodrigo M.; PONTES, André, T. Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas BPM na Administração Pública. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2017, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SEMEAD, 2017. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1460.pdf>>. Acesso em: 04/09/2021.

OLIVEIRA, João U. C. **Estatística**: uma nova abordagem. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

OLIVEIRA, Adriana A. N. **Um método para definição e monitoramento de indicadores de desempenho de processo de negócio**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco - UFP, Recife, 2018.

PAIVA, Marlon B. M. *et al.* Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 4, p. 47-71, ed. especial, 2017.

RAMOS, Karoll H. C. *et al.* Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set. 2019.

RUBENS, Paul; OLAVSRUD, Thor. What is business process management? The key to enterprise agility. **CIO**, fev. 2021.

SANTOS, Hígor R. M. **Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. 2012. 131 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco - UFP, Recife, 2012.

VIEIRA, Kelmara M.; DALMORO, Marlon. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Trabalhos Apresentados**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>>. Acesso em: 04/09/2021.