

**Tecnologia, inovação e sustentabilidade:
50 anos de Cursos de Tecnologia no Brasil.**

**Gerenciamento de Processos de Negócios no âmbito da
Administração Pública: Estudo bibliométrico**

Luciana de Cassia M. Dedes¹, Cinthia V. Bertolini², José Manoel S. das Neves³

Resumo – Este artigo apresenta um estudo das publicações científicas sobre Gerenciamento de Processos de Negócios na Administração Pública. A proposta deste modelo de gestão é apresentar uma visão holística para organizar, estruturar e conduzir o negócio da instituição. O objetivo deste trabalho é analisar a evolução das publicações existentes nas bases Web of Science e Scopus, bem como, identificar a relevância do assunto. A metodologia utilizada é um estudo bibliométrico realizado nas referidas bases científicas. Os resultados obtidos apontam que o tema é relevante e atual, considerando a ascendência das publicações nos últimos anos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos de Negócio, Administração Pública, BPM, Sistemas Produtivos.

Abstract - This paper presents a study of the scientific publications on Business Process Management in Public Administration. The purpose of this management model is to present a holistic view to organize, structure and conduct the business of the institution. The aim of this paper is to analyze the evolution of publications in the Web of Science and Scopus databases, as well as to identify the relevance of the subject. The methodology used is a bibliometric study conducted in the referred scientific bases. The results show that the theme is relevant and current, considering the ascendancy of publications in recent years.

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

1. Introdução

A busca por conhecer seus processos e otimizá-los de modo a garantir melhor desempenho organizacional é uma necessidade às organizações públicas ou privadas.

Teixeira Filho (2000), aponta a necessidade de transformar o conhecimento em um ativo a serviço da organização, para que não fique retido apenas em indivíduos ou grupos internos de um setor específico.

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 – cinthiavitale@gmail.com

³ Unidade de Pós Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza – jmneves.fatec@gmail.com

Neste sentido, o Gerenciamento de Processos de Negócios visa auxiliar a exteriorização de conhecimentos tácitos, de modo que não fiquem alocados em uma única pessoa passando a incorporar o conhecimento organizacional, conforme proposto por Davenport e Prusak (1998).

Baldam *et al.* (2007) pontua a necessidade de compreender e valorizar os métodos de trabalho existentes na organização através da modelagem dos processos em seu estado atual (*As Is*), para que num segundo momento seja realizada a otimização e modelagem de processos para o estado futuro (*To Be*).

De acordo com o guia BPM CBOK (2013), o Gerenciamento de Processos de Negócio - GPN integra estratégias e objetivos de uma organização, por meio do foco em processos ponta a ponta, indo além das estruturas funcionais tradicionais. De um modo geral é uma maneira de identificar, desenhar e analisar criticamente os processos de trabalho, possibilitando perceber o fluxo de informações e as conexões entre os *stakeholders*, tornando possível identificar oportunidades de melhoria.

Alinhado com essa proposição, Baldam *et al.* (2007) aponta que o BPM deve ter um ciclo contínuo, a fim de garantir o alinhamento com a estratégia organizacional.

A importância de mapear os processos de negócio da organização, para que se obtenha conhecimento, registro e acessibilidade sobre a forma com que os processos são realizados é pontuada por Teixeira Filho (2000).

Diante desta temática, questiona-se a relevância em abordar os conceitos do Gerenciamento de Processos de Negócio no âmbito da Administração Pública. A fim de responder essa questão, objetiva-se analisar a evolução das publicações existentes nas bases Web of Science e Scopus, bem como, identificar a relevância do assunto.

2. Referencial Teórico

De acordo com Papavassiliou *et al.* (2003) a maioria dos esforços de gestão em processos de negócios não dedicam muito esforço em aproveitar o conhecimento, o que é um fator crítico, já que o conhecimento é tido como o principal fator de sucesso das organizações. Embora os processos de negócio sejam apoiados de forma adequada por ferramentas de modelagem e fluxo de trabalho há a ausência de uma abordagem que integre a gestão do conhecimento com a gestão do processo de negócio.

Os mesmos autores propõem como solução a modelagem de processos de negócios enriquecidos por conhecimento, por meio do uso de uma ferramenta de TI, onde os fluxos de trabalho melhoram a qualidade do serviço prestado e, o fornecimento ativo do conhecimento garante o acesso e a compreensão adequada de informações que ficam dispersas em inúmeros repositórios, fazendo com que haja retrabalho e divergências de informações, garantindo assim maior índice de precisão.

Houy, Fettke e Loos (2010) apontam que o BPM é uma realidade mais frequente no contexto industrial, porém, tanto na indústria como na administração pública sua aplicação pode apoiar iniciativas que melhorem a eficiência e a eficácia, mesmo que por objetivos diferentes, considerando por exemplo, a qualidade do serviço em detrimento da competitividade.

Para Niehaves, Plattfaut e Becker (2012), quanto mais elevado for o nível de maturidade do BPM em uma organização, mais ela contribuirá com todos os envolvidos no processo, o que reflete no papel a ser desempenhado pelo gerente de processos ao longo da evolução e estruturação do BPM na instituição, tendo esse inicialmente uma ação mais solitária e com o passar do tempo deverá desenvolver competências que lhe permita orquestrar os diferentes atores possibilitando uma crescente colaboração em rede.

Neste sentido, Andersson (2018) pontua a importância de considerar os fatores que podem dificultar a evolução (mapeamento, redesenho e implantação do processo) do BPM, sendo a resistência à mudança o principal obstáculo a ser superado.

Segundo, Ferrari, Witschel e Gnesi (2018) apontam que a efetiva comunicação do conhecimento do gerenciamento de processos é uma necessidade primária de qualquer organização estruturada, seja pública ou privada e no caso da administração pública, a má comunicação pode dificultar a eficiência da burocracia.

Andersson *et al.* (2018) afirmam que o ponto de vista do executor e do cliente devem ser o ponto de partida para que os processos sejam projetados, pois para atender critérios de qualidade e eficiência, as melhorias devem ser implementadas em várias direções para que o redesenho esteja alinhado com os propósitos da instituição. Eles ainda apontam, a importância de compreender a dinâmica dos conceitos e dos processos, o que exige constante atualização considerando as necessidades de mudanças originárias do ambiente e do cliente.

Há uma necessidade atual de transparência e prestação de contas que demanda uma gestão institucional otimizada por intermédio do uso e fortalecimento dos mecanismos da administração pública. Duas temáticas essenciais à administração pública são processos e governança, sendo a gestão de processos um meio que viabiliza a efetividade da governança, pois conforme os processos são mapeados torna-se possível promover elementos como transparência, eficiência, conduta profissional, impessoalidade e controle social (COSTA *et al.*, 2018).

No mesmo sentido, Andersson (2018) afirma que a implementação de uma visão orientada para processo na gestão pública, possibilita a formalização do trabalho e viabiliza a possibilidade de desburocratizar inúmeros processos considerando os princípios de legalidade, imparcialidade e moralidade, que são suas prerrogativas constitucionais.

3. Método

Para o desenvolvimento deste trabalho realizou-se em maio de 2019, um levantamento sobre o tema Gerenciamento de Processos de Negócio no âmbito da Administração Pública. A fim de obter as produções bibliográficas, foi realizado um estudo bibliométrico na base científica Web of Science – WOS e Scopus, ambas acessada pelo Portal de Periódicos CAPES/MEC. Os dados obtidos na base científica Web of Science foram exportados para o software Endnote com o objetivo de identificar duplicidades, usar filtros e agrupar categorias, sendo estes compilados no Excel para emissão dos indicadores.

As palavras-chave utilizadas na busca são: “*process management*” e “*public administration*”, utilizando o operador booleano “AND” entre as palavras, podendo estas por critério serem identificadas no título do artigo, no resumo e nas palavras-chave das publicações. Esses e os demais critérios utilizados para a construção do estudo bibliométrico, podem ser melhor observados no Quadro 1.

Em cada uma das bases, a busca foi refinada pelo critério “Tipo de Documento”, onde foram selecionados apenas os artigos.

Diante destas informações, identificou-se os veículos utilizados para a divulgação da produção científica, tendo sido selecionado, os classificados na área de avaliação de Engenharias III do aplicativo WebQualis, com estratos indicativos de qualidade entre A1 e B5 e por intermédio do software Endnote as duplicidades foram identificadas e eliminadas.

Tendo realizado estas verificações, foi realizada uma análise qualitativa dos resumos dos artigos, onde os identificados por maior relevância ao tema foram lidos e auxiliaram na construção do referencial teórico.

Quadro 1: Critérios do estudo bibliométrico.

Etapa	Critério	Descrição
Identificação	Base científica	Web of Science e Scopus
	Palavras-chave	“ <i>process management</i> ” and “ <i>public administration</i> ”
Seleção	Tipo de documento	Artigo
	Qualis Periódicos	Área de avaliação: Engenharias III (A1 a B5)
Verificação	Duplicidade	Endnote: identificar e eliminar
Qualificação	Relevância	Leitura do resumo

Fonte: os autores.

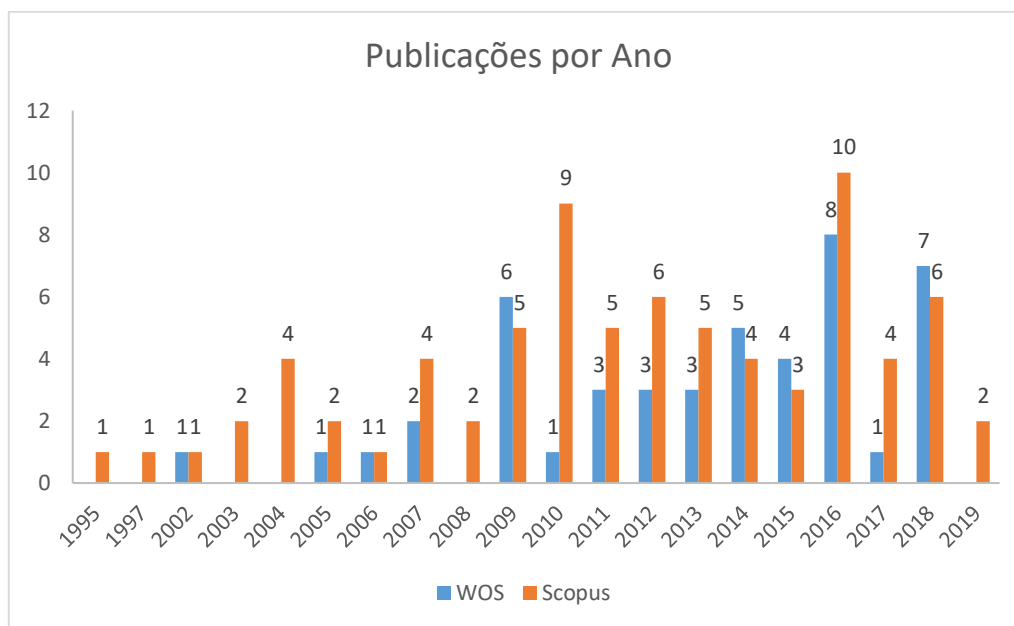
4. Resultados e Discussão

O estudo bibliométrico realizado por meio das bases Web of Science e Scopus apresentaram num período de 24 anos, compreendido de 1995 a 2019, um quantitativo de 123 publicações, sendo 46 da base WOS e 77 da base Scopus, utilizando-se das palavras-chave *process management* e *public administration*.

Por meio da Figura 1, observa-se o aumento do número de publicações ao longo dos anos, sendo que de 2014 ao 1º quadrimestre de 2019 houve grande representatividade, considerando que as publicações do período equivalem a

43,90% da produção total, o que demonstra a evolução e relevância da abordagem na atualidade.

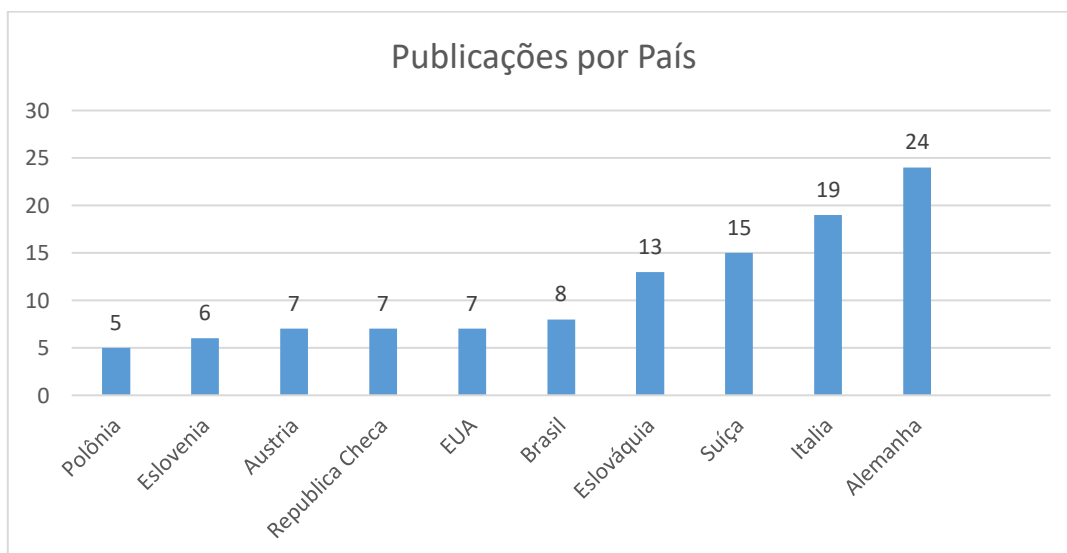
Figura 1: Número de publicações por ano.



Fonte: WOS, Scopus

A identificação dos países que estão desenvolvendo pesquisas relacionadas ao tema é importante para que possamos identificar qual a relevância mundial do assunto. O Brasil está entre os 5 países que mais contribuíram para a produção científica sobre o tema de pesquisa, porém, sua produção é equivalente a 33,33% da Alemanha, o que caracteriza um gap de pesquisa, conforme observa-se na Figura 2, onde a contribuição dos 10 países que mais publicaram foi demonstrada.

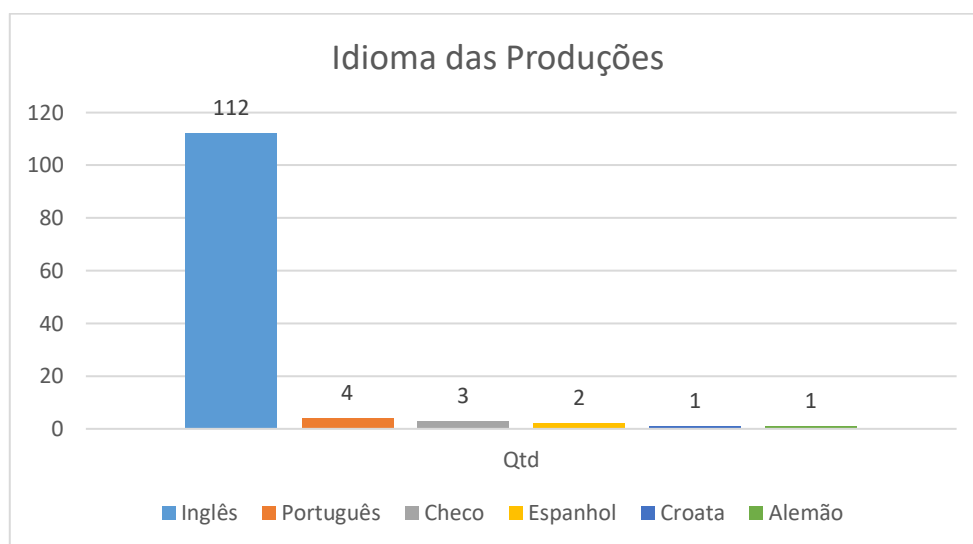
Figura 2: Produção científica por país.



Fonte: WOS, Scopus

Na Figura 3, podemos observar que o idioma predominante nas produções é o Inglês.

Figura 3: Idioma predominante da produção científica.



Fonte: WOS, Scopus.

Tendo constatado a relevância do tema, a busca foi refinada pelo critério “Tipo de Documento” e apenas os artigos foram selecionados, reduzindo assim, para 42 publicações, sendo 12 na base WOS e 30 na Scopus, o que corresponde 34,15% do quantitativo total.

A partir destes resultados, os veículos utilizados para a divulgação da produção científica foram identificados e analisados com base nos indicativos de qualidade apresentados no aplicativo WebQualis. Indicadores de qualidade e credibilidade são extremamente importantes, considerando que o respaldo científico é um fator determinante para utilização dos trabalhos publicados.

Este critério apresentou 16 trabalhos, porém, após a exportação para o software Endnote foi reduzido para 13, considerando que as duplicidades foram desprezadas, sendo esses dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Classificação do veículo no Periódico Qualis (continua).

Veículo utilizado para divulgação	Estrato	Artigos
Business Process Management Journal	B3	5
Expert Systems with Applications	A1	1
IEEE Access	B1	1
International Journal of Industrial Engineering and Management	B3	1

Tabela 1: Classificação do veículo no Periódico Qualis (conclusão).

Veículo utilizado para divulgação	Estrato	Artigos
International Journal of Lean Six Sigma	B3	1
Revista Geintec: Gestão, Inovação e Tecnologias	B3	1
Revista do Serviço Público	B4	1
Revista Geintec: Gestão, Inovação e Tecnologias	B5	1
The TQM Journal	B3	1

Fonte: WOS, Scopus, Qualis.

Em consequência de tais verificações e análise qualitativa dos resumos dos trabalhos, foram selecionados e lidos 10 artigos que apresentaram maior relevância no tema, sendo sua representatividade demonstrada na Figura 4, considerando que 50% foram publicadas nos últimos 4 anos, sendo que o ano de 2018 é o que apresenta maior número de publicações.

Figura 4: Número de publicações por ano.



Fonte: WOS, Scopus.

A Tabela 2 apresenta o número de citações de cada um dos artigos selecionados, sendo que apenas 2 deles não foram citados até o presente momento, sendo oportuno apontar que foram publicados no ano de 2018, porém,

este fato não impede sua utilização, considerando os critérios utilizados para validação do referencial teórico.

Tabela 2: Número de Citação dos Artigos.

Nº de Ordem	Ano de Publicação	Citação	Título do Artigo
1	2018	1	Improvement in public administration services: A Case of business registration process
2	2018	0	Systematic Proposal for Improving the Fuel Supply Surveillance in Brazil: Application to a real case
3	2018	0	Process management alignment with Brazilian State Audit Cort (TCU) public governance model mechanisms: a case study in a East Amazon Federal University
4	2018	1	Improving the quality of business process descriptions of public administrations: Resources and research challenges
5	2016	10	MiraMap: A We-Government Tool for Smart Peripheries in Smart Cities
6	2012	16	Business process governance: A comparative study of Germany and Japan
7	2011	44	Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success: Seeking a valid and reliable framework
8	2010	113	Empirical research in business process management - analysis of an emerging field of research
9	2009	21	Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector
10	2003	23	Supporting knowledge-intensive work in public administration processes: Knowledge in business process

Fonte: WOS, Scopus.

5. Considerações Finais

Este artigo apresenta um cenário geral da produção científica sobre o tema de gerenciamento de processos de negócios no âmbito da administração pública através da análise bibliométrica realizada nas bases Web of Science e Scopus, possibilitando a obtenção de produções científicas relacionadas ao o assunto da pesquisa, decorrentes de critérios previamente definidos pelos autores.

Os recursos disponíveis no site das próprias bases, facilitam o refinamento da busca e até mesmo a extração de gráficos resultantes de inúmeros critérios que podem ser definidos pelo pesquisador, porém, pode-se compreender a importância do uso de ferramentas que possam facilitar o acesso e o tratamento dos dados exibidos. Aceitar os resultados obtidos em primeira instância sem as tratativas adequadas poderá gerar inconsistências e/ou um

grande volume de informações, que podem demandar esforços desnecessários e perda de foco. Uma clara definição das palavras-chave, seleção das etapas e critérios de pesquisa, podem contribuir para estruturação da lógica ideal para construção do referencial teórico da produção científica a ser elaborado para a pesquisa científica de um modo geral.

Nesta análise, observa-se a evolução das publicações científicas ao longo dos anos, sendo o ano de 2016 o ápice das produções científicas relacionadas, porém, após a aplicação de alguns critérios o ano com mais representatividade para esta pesquisa foi o ano de 2018, conforme apresentado na Figura 4.

Os artigos representam 34,15% da produção total, fator impactante que corroborou para significativa redução do quantitativo resultante do filtro inicial, considerando que este foi o primeiro critério de seleção utilizado.

Referências

- ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – Corpo Comum de Conhecimento – (BPM CBOK®). Versão 3.0. 2013.
- ANDERSSON, Roy *et al.* Improvement in public administration services: a case of business registration process. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 9, n. 2, p. 109-120, 2018.
- BALDAM, Roquemar de L. *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM – business process management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- COSTA, Alan C. P. da *et al.* Process management alignment with Brazilian State Audit Cort (TCU) public governance model mechanisms: a case study in a East Amazon Federal University. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n.3, p. 741-771, jul./set. 2018
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FERRARI, Alessio; WITSCHHEL, Hans F.; GNESI, Stefania. Improving the quality of business process descriptions of public administrations: resources and research challenges. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 49-66, 2018.
- HOUY, Constantin; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. Empirical research in business process management: analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 619-661, 2010.
- NIEHAVES, Bjoern; PLATTFAUT, Ralf, BECKER, Joerg. Business process governance: a comparative study of Germany and Japan. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 347-371, 2012.
- PAPAVASSILIOU, Giorgos *et al.* Supporting knowledge-intensive work in public administration processes: knowledge in business process. **Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 3, p. 164-174, 2003.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.