

A modelagem de processo de negócio à luz dos ritos processuais existentes no Tribunal de Contas do Estado de SC¹



Mariléa Pereira

Servidora pública concursada desde 1994 no Tribunal de Contas do Estado de SC. Atualmente Chefe de Divisão de Apoio Administrativo na Coordenação de Manutenção de Sistemas. Bacharel em Ciências da Computação pela Unisul em 2007. Pós-Graduada em Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação pela Unisul em 2016.

RESUMO

Com a implantação do processo eletrônico no Tribunal de Contas de SC, faz-se necessário verificar se é possível otimizar a sua conformidade e celeridade. O objetivo geral deste artigo é mostrar que a modelagem de processos de negócio (BPM) apresenta-se como a ferramenta a ser utilizada para o propósito, garantindo a proatividade nas tarefas que demandam mais esforços, mantendo a correta processualística a partir da automatização dos procedimentos sem denegrir a celeridade e legitimidade dos seus atos. No estudo, será apresentada uma discussão sobre o Princípio da Instrumentalidade das Formas e quais são as suas implicações no processo eletrônico. Também serão analisados os resultados obtidos na pesquisa-ação feita com diversos Tribunais de Contas em suas realidades, buscando compreender com os dados coletados o que pode ser melhorado, ampliar o conhecimento do respectivo assunto, ratificando que a adoção da metodologia de BPM auxiliará, com eficiência, a atingir o objetivo deste artigo.

Palavras-chave: BPM; processo eletrônico; instrumentalidade das formas.



1. INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) tem por missão controlar e verificar onde e como os recursos públicos estão sendo empregados, e se vai ao encontro das necessidades dos catarinenses.

Pereira (2014, p. 52) parafraseia Cury Neto, quando este traz a competência do TCE/SC:

A Constituição Federal de 1988, além de consolidar as conquistas advindas com a Carta de 1946, ampliou as atribuições do Tribunal de Contas, acrescentando a competência para exercer a fiscalização operacional, ao lado da financeira, orçamentária, contábil e patrimonial. E além do exame sob o aspecto da legalidade, introduziu a competência para avaliar os aspectos da legitimidade e economicidade dos atos da Administração Pública direta e indireta. (CURY NETO, 2013 apud PEREIRA, 2014, p. 52).

De acordo com Freitas (2013, p. 23-24), dependendo da esfera da unidade fiscalizada junto com o recurso que está sendo avaliado, os processos de controle externo podem ser divididos da seguinte maneira:

I – Parecer Prévio das Contas do Chefe do Executivo;

II – Tomada de Contas dos administradores e demais responsáveis por bens, dinheiros e valores públicos;

III – Processo de tomada de contas de gestão ou de exercício;

IV – Tomada de Contas Especial;

V – Apreciação da legalidade dos atos de admissão, aposentadoria, pensão, revisão de proventos, reforma e transferência para reserva remunerada;

VI – Inspeções, Auditorias, Acompanhamentos e Monitoramentos;

VII – Consultas relativamente dúvida suscitada na aplicação de dispositivos legais e regulamentares concernentes à matéria de sua competência;

VIII – Denúncias, previstas no § 2º do art. 74 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988, p. 168), que permite aos cidadãos, sindicatos ou partidos políticos levarem ao conhecimento dos Tribunais de Contas eventuais irregularidades na aplicação de recursos públicos, concretizando o chamado controle social;

IX – Representações, instrumentos ordinários de atuação do Ministério Público de Contas, como também de outros legitimados, tais como parlamentares, membros do Ministério Público dos Estados e da União, e por fim de qualquer interessado na regularidade nos procedimentos licitatórios.

O processo dentro da instituição estadual não é apenas uma ferramenta de controle, mas um canal para resolução de todo conflito que possa existir entre as partes interessadas. Entende-se que o prazo para o atendimento do processo deve ser breve o quanto necessário. A parte interessada – seja o cidadão “que aguarda o fim da obra de sua rua”, seja a prefeitura “que aguarda a liberação de um crédito” – precisa crer que o TCE/SC está fazendo o melhor que pode para que o processo tenha o seu julgamento em tempo hábil.

Santos (2013, p. 2) destaca da Constituição sobre esse tempo:

A Constituição consagra em seu bojo o direito fundamental de acesso à justiça, impondo aos órgãos do Poder Judiciário a obrigação de prestar a tutela jurisdicional em tempo razoável. Por outro lado, o que se vê na realidade é um Judiciário com estrutura precária e apegado a ritos, práticas burocráticas e formalismos excessivos, que consequentemente emperram a entrega tempestiva

da prestação jurisdicional. Exige-se, assim, a modernização do aparelhamento judiciário e da administração da justiça a fim de otimizar as rotinas e práticas forenses para uma efetiva entrega da prestação jurisdicional.

Pensando nas melhores práticas processuais, de forma que os processos judiciais sejam desafogados no país, e também considerando os avanços tecnológicos, em dezembro de 2006 foi instituída no Brasil a Lei do Processo Eletrônico, de nº 11.419/2006.

Sobre essa Lei, Almeida Filho (2011, p. 56) comenta:

É indiscutível a necessidade da criação de meios eletrônicos para a prática de atos processuais. Em virtude desta necessidade, a idealização de um processo totalmente digitalizado se apresenta como uma forma de aceleração do Judiciário, tornando menos moroso o trâmite processual.

Depois de alguns anos, somente em 2011 o TCE/SC publicou a Resolução nº TC 60/2011, em que regulamenta internamente o processo do tipo eletrônico. O objetivo do TCE/SC é tornar os processos mais céleres, além da consciência ecológica, reduzindo drasticamente o uso de papel. Conforme a Resolução nº TC 60/2011:

Considerando a conveniência e oportunidade da utilização dos meios de tecnologia da informação dis-



poníveis, visando conferir maior agilidade, eficiência, economia e transparência às ações e serviços prestados pelo Tribunal de Contas e aprimorar o exercício do controle externo de sua competência;

Considerando a necessidade de adequação das normas aos procedimentos inerentes ao processo eletrônico, tendo em vista as iniciativas em curso para sua implantação no âmbito do Tribunal de Contas;

[...]

Art. 1º O Tribunal de Contas poderá constituir processo exclusivamente em meio eletrônico para desempenho das atribuições de controle externo relativas à fiscalização, apreciação e julgamento das matérias de sua competência, sem tramitação em meio físico. (SANTA CATARINA, 2011, n. p.)

Passados cinco anos é factível que houve uma substancial melhora na celeridade processual, bem como na economia de insumos em relação ao mesmo período quando documentado.

Contudo, há uma necessidade constante da Egrégia Corte de Contas buscar o Princípio da Instrumentalidade das Formas. Batistella ([20-?]) diz que o objetivo de todo profissional do direito é buscar a simplificação, mas que ele esbarra na burocracia processual. Os diversos institutos existentes, que atuam em diversas áreas tem que comungar da mesma formalidade para alcançar suas finalidades, e sua pacificação com a justiça. O culto excessivo à formalidade deve ser combatido, mas não pode ser ignorado.

Batistella ([20-?], p. 2) resume:

As formas foram surgindo para dar um bom andamento ao processo, concedendo às partes interessadas o sentimento de segurança e previsibilidade, para que o processo atinja seus escopos sociais, jurídicos e políticos. Assim a instrumentalidade das formas é o princípio que permeará o processo civil moderno, uma vez que é instrumento viabilizador da ordem jurídica e forte aliado na busca pelo acesso à justiça.

Em suma, será que o TCE/SC está conseguindo garantir o binômio celeridade e conformidade processual? Será que a utilização da metodologia de modela-

gem de processos de negócio será um facilitador para o alcance desse objetivo?

Na busca de respostas para essas indagações, este artigo apresentará como surgiu o processo eletrônico no TCE/SC e, em seguida, o que dizem os autores sobre o Princípio da Instrumentalidade das Formas, bem como o motivo pelo qual após cinco anos faz-se necessária a atualização de normas e tecnologias que são atualmente utilizadas. Também será visto o resultado do questionário aplicado, uma pesquisa-ação descritiva na qual foi feita uma análise de comparação entre as variáveis de pesquisa, buscando provar com os dados coletados que a aplicação da disciplina de modelagem de processos de negócio resultaria em uma maior conformidade e celeridade processual no TCE/SC, garantindo a proatividade nas tarefas que demandam mais esforços para que haja diminuição no tempo de resposta do TCE para com o seu jurisdicionado. Manter a correta processualística a partir da automatização dos procedimentos sem denegrir a celeridade e legitimidade dos seus atos. Por meio de um diagrama de fluxo temporal, utilizando a notação de raia, busca-se identificar qual o efeito, em detrimento da celeridade processual, em cascata, de uma tarefa não realizada, dentro ou fora de uma área do TCE.

2. INSTRUMENTALIDADE DAS FORMAS

O TCE/SC, por meio de sua Resolução nº TC-009/2002 (SANTA CATARINA, 2002), instituiu suas regras processuais. A referida Resolução determina como será recebido um documento, como dar-se-á sua autuação e sua tramitação. Diz a Resolução, em seu Artigo 6º:

Art. 6º A autuação dar-se-á com o capeamento e numeração da documentação recebida, a identificação da Unidade Gestora a que se refere, o nome do interessado e, se for o caso, do responsável, a indicação do assunto e, se possível, do exercício de que trata, o nome do Relator sorteado na forma regimental e em conformidade com as regras previstas nesta Resolução.

Essa Resolução traz todas as informações necessárias para que um documento trazido ao TCE/SC siga um rito processual: para qual local ele deve ser encaminhado, em que circunstâncias ele poderá ser autuado como um processo, como ele deverá ser colocado

em um processo, quem pode autorizar sua colocação no processo, qual sua validade, e assim por diante. E quando um documento enviado ao TCE/SC se torna um processo, novas regras a ele são imputadas, acerca de prazos temporais e obrigatoriedades jurídicas a serem seguidas. Como descreve o Art. 43 da resolução TC-009/2002:

Art. 43. No exame e tramitação de processos sujeitos à fiscalização do Tribunal de Contas, excetuando-se os processos de prestação de contas do Governador e de Prefeito, e os processos considerados urgentes, serão observados os seguintes prazos:

I – cinco dias para a DIPRO realizar a triagem, a autuação e o encaminhamento dos processos à unidade competente;

II – cento e vinte dias para o órgão de controle instruir os processos com o relatório conclusivo;

III – noventa dias para o Ministério Público emitir parecer;

IV – sessenta dias para o Relator submeter os processos à apreciação do Plenário ou das Câmaras; e

V – trinta dias para a Secretaria Geral remeter à Procuradoria Geral do Ministério Público junto

ao Tribunal as peças necessárias à instrução do processo de cobrança executiva.

Todas essas regras têm o objetivo de não só ter um padrão de procedimento dentro da Corte de Contas, mas de como dar segurança, igualdade e transparência às partes interessadas no processo. Todos os interessados têm que ter o mesmo tratamento em grau de importância em todos os processos, não importando seu assunto. Todos os processos devem seguir o mesmo trâmite, independentemente da parte interessada neles. Desta feita as regras trazem a equiparação dos processos, a menos, é claro, que existam riscos de perda para a sociedade, ensejando atos que quebrem o fluxo normal do processo.

A mesma resolução já traz, em suas disposições finais, a utilização de sistema eletrônico de tramitação para controle dos atos processuais, a fim de que a celeridade processual possa ser observada. Ainda que documentado, o processo tem suas datas e dados armazenados em meio eletrônico, para que, após seu encerramento, suas informações sejam armazenadas de forma mais econômica. Ou seja, em vez de armazenar o papel ocupando espaço, que ele possa ser arquivado em meio magnético, conforme legislação específica.

Essa formalidade instituída pelo TCE/SC tem base no Princípio da Instrumentalidade das Formas previsto no atual Código de Processo Civil brasileiro



(CPC), em seus Artigos 188, 278 e 282, § 2º (BRASIL, 1990):

Art. 188. Os atos e os termos processuais independem de forma determinada, salvo quando a lei expressamente a exigir, considerando-se válidos os que, realizados de outro modo, lhe preenchem a finalidade essencial.

Art. 278. A nulidade dos atos deve ser alegada na primeira oportunidade em que couber à parte falar nos autos, sob pena de preclusão.

Art. 282. Ao pronunciar a nulidade, o juiz declarará que atos são atingidos e ordenará as providências necessárias a fim de que sejam repetidos ou retificados.

§ 2º Quando puder decidir o mérito a favor da parte a quem aproveite a decretação da nulidade, o juiz não a pronunciará nem mandará repetir o ato ou suprir-lhe a falta.

O Princípio da Instrumentalidade das Formas é passível de discussão entre os operadores do direito. Em seu artigo, Batistella ([20-?]) traz a discussão de diversos autores na questão da formalidade. Cita Paixão Júnior (2002 BATISTELLA, p. 4), que afirma que mesmo quando a formalidade não for obedecida, mas se o fim ao qual ela se destina for atingido, essa desformalização está perdoada, pois a formalidade em si não é o objetivo final do processo, mas sim a garantia de liberdade a todas as partes. Na mesma linha, cita Marques (2000 apud BATISTELLA, [20-?], p. 4), esclarecendo que:

A observância das formas constitui, portanto, fator de regularidade procedimental, garantindo às partes um perfeito conhecimento do curso do processo e dos atos que nele se pratica. [...]. Todavia, sacrificar o processo em sua marcha ou eficácia, em virtude apenas de inobservância de forma, sem que prejuízo tenha daí advindo às partes, é orientação hoje abandonada, pois as leis processuais, antes que presas à regra da relevância absoluta da forma, seguem o princípio da instrumentalidade das formas, em que o aspecto formal do ato cede passo a sentido teleológico, e o *modus faciendi* à *causa finalis*.



Outrossim, Batistella ([20-?]) lembra que as formalidades existem para garantir segurança às partes e a previsibilidade dos atos processuais. Que ao interessado seja concedida uma ordem jurídica justa e, deste modo, a desformalidade do processo vem na contramão dessa ideia. Dinamarco (2005 apud BATISTELLA, [20-?], p. 5) diz que o formalismo é a “decretação da inviabilidade do processo” em meio eletrônico, pois é o exagero no uso das formalidades. Batistella (Idem, p. 6) cita que é necessário diferenciar formalidade de formalismo.

Faz-se necessário diferenciar a formalidade do formalismo. Aquela advém da lei e é salutar para o bom andamento do processo; este último é oriundo da mentalidade do aplicador do direito, decorrente do culto exacerbado à formalidade, cujo conservadorismo, não raras vezes, encontra-se tão equivocada e expressivamente presente nas decisões do judiciário, como se estas fossem resolver o processo e atender os anseios da sociedade.

Na verdade, o processo civil moderno tem na instrumentalidade das formas, um grande aliado para que o formalismo seja paulatinamente execrado do campo processual, cabendo aos magistrados a aplicação deste princípio que serve de auxílio à

tutela dos direitos individuais e transindividuais, o que faz o processo ser um instrumento eficaz à realização do direito material.

Almeida Filho (2011) apresenta a mesma teoria do Professor Dinamarco, que encontra resistência do Professor Moreira, pois seu pensamento mostra que abdicar do formalismo em detrimento de um julgamento mais célere não traz resultados, e não será esse viés que desafogará os canais judiciais. Almeida Filho (2011, p. 199) aponta que os dois pensamentos devem ser levados em consideração.

Apesar de manifestarmos nossa posição em favor do princípio da instrumentalidade das formas e da deformalização do processo, admitimos que, em matéria de informatização judicial, devemos ser extremamente técnicos e não transigir com as formas. Por outro lado, podemos admitir que o processo eletrônico já é uma forma de deformalização, se o compararmos com o processo físico, ou convencional. E é exatamente por esta razão que não admitimos a inserção do princípio da instrumentalidade no mesmo.

Almeida Filho (2011) ainda diz que não se pode seguir a tendência moderna aproveitando-se a agilidade dos atos processuais de maneira eletrônica, sob risco de perda de garantias básicas de um procedimento eletrônico, quais sejam: integridade, autenticidade e segurança. Então, deixando-se de seguir formalidades básicas e necessárias, na busca de uma suposta celeridade, corre-se o risco de tornar todo o procedimento nulo. O autor cita como exemplo a decisão da Ministra Fátima Nancy (Ibidem, p. 199):

Processual Civil. Retificação do polo passivo da relação processual após a contestação. Instrumentalidade das formas. Aplicação. Possibilidade. Existência de prejuízo. – A prevalência do caráter instrumental do processo, deve ser adotada de forma criteriosa, verificando-se, com acuidade, a existência de possíveis prejuízos para a parte em desfavor da qual o princípio é aplicado. – Constatando-se a existência de evidentes prejuízos para uma das partes, inviável a aplicação do princípio da instrumentalidade das formas. Recurso provido para extinguir o processo sem julgamento do mérito. (Resp. 763.004/RJ, Rel. Ministra NANCY ANDRIGHI,

TERCEIRA TURMA, julgado em 25.9.2006, DJ 9.10.2006, p. 292)

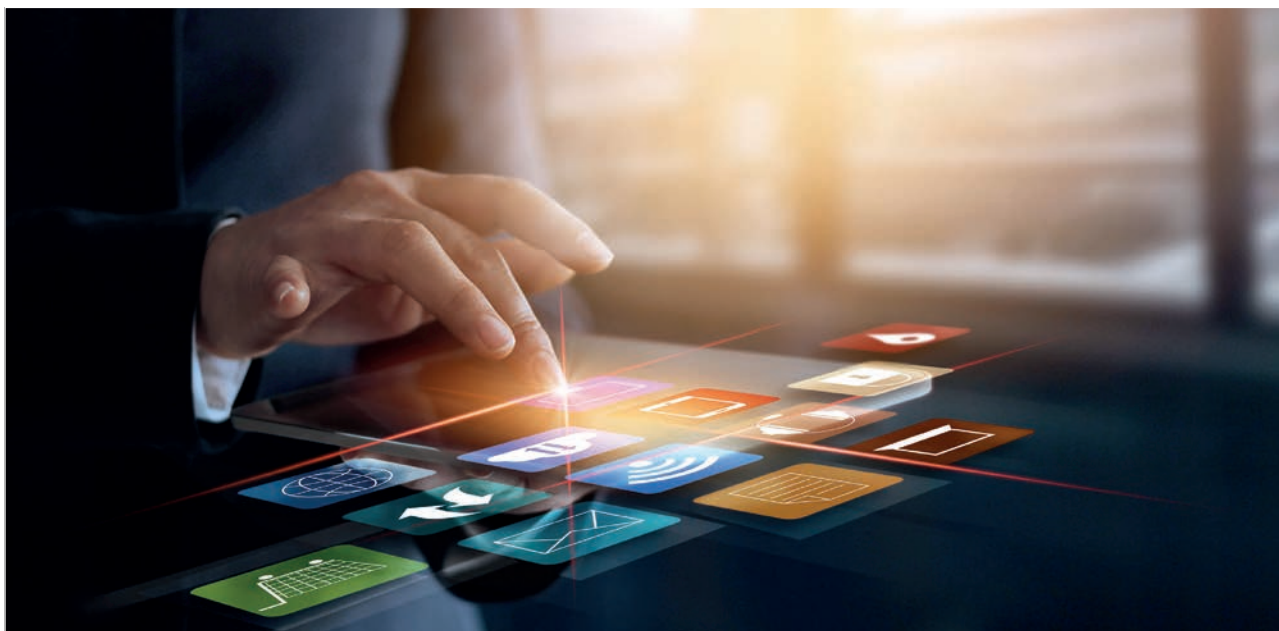
No TCE/SC, a resolução nº TC-60/2011 (BRASIL, 2011) não se preocupou com a formalidade do processo eletrônico, deixando diversas lacunas para serem resolvidas pela resolução N. TC-09/2002, sendo esta uma norma baseada em atos documentais, e aquela em atos eletrônicos. Após os cinco anos decorridos, observa-se que o processo eletrônico no TCE/SC esbarra em diversas formalidades desnecessárias aplicadas ao processo eletrônico. Em contrapartida, atos que deveriam ser realizados não encontram o embasamento necessário, pois não são regulamentados ou não têm a sua instrumentalização definida.

Faz-se necessário que o TCE/SC tenha uma nova resolução para o processo eletrônico, com todas as formalidades que o processo precisa, alicerçado no Princípio da Instrumentalidade das Formas, bem como aos atuais avanços tecnológicos, aliado ao conhecimento adquirido na sua implantação, ao longo dos últimos anos.

A área da Tecnologia da Informação (TI) do TCE/SC deverá dar o subsídio necessário para a construção desse novo normativo, dando a sustentabilidade necessária para que o dinamismo que o processo eletrônico percebe não vá de encontro à conformidade processual estabelecida na norma.

Para tanto, a utilização da disciplina de modelagem de processos de negócios juntamente com





os seus artefatos propiciará um exercício prático do binômio celeridade e conformidade processual.

3. MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A modelagem de processos de negócio (BPM – *business processes management*), segundo Brocke (2013, p.5.), corresponde a “um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a gestão de processos de negócio ponta a ponta”. Brocke relata que clientes de um sistema se importam apenas com uma coisa: resultados. Esses resultados são produtos diretos de processos de negócios. Os processos de negócios correspondem ao sequenciamento de atividades que ocorrem em conjunto. Quando uma dessas atividades não ocorre como o esperado, ou ela não funciona muito bem, o processo de negócio como um todo acaba falhando. Cada atividade pode ser tratada e analisada individualmente, sem detrimento das demais. Analisando-se resultados, adaptando-se situações e corrigindo pequenas atividades, as melhoras no processo como um todo podem ser melhoradas e aperfeiçoadas.

Brocke (2013, p.7) afirma que instituições que têm uma gestão voltada a processos de negócios podem “criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso de ativos e maior flexibilidade”. Para a modelagem dos processos de negócios, faz-se

necessário o conhecimento de alguns artefatos básicos do BPM.

Segundo Campos (2014, p. 2), podemos conceituar processo como “uma sequência de atividades com um objetivo específico”. Esse sequenciamento de atividades tem a característica de ser ponto a ponto, ou seja, o processo começa em determinado ponto e termina em determinado ponto. O autor (Ibidem, p. 6) ainda destaca que esses processos podem ser divididos em processos primários ou finalísticos, quando tratam diretamente com o cliente final; processos de suporte, quando eles dão apoio aos processos primários; e processos gerenciais, que são aqueles que monitoram os outros processos, registrando dados para sugerir melhorias e inovações, para uma gestão mais estratégica.

Em geral, os processos são facilmente definidos pelo usuário, como “autuar um processo”. Mas para que seu desenho seja feito, é necessário o mapeamento correto de todas as atividades e tarefas que compõem o processo. Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 69) diferenciam atividade e tarefa:

Atividade – título dado a um conjunto de tarefas orientadas para um objetivo definido. Seu enfoque é “o que fazer” como pré-requisito indispensável para consecução do objetivo.

Tarefa – título dado a uma sequência de passos/etapas predeterminados para se realizar uma

atividade. Cada um desses passos pode demandar a necessidade de explicações detalhadas de “como fazer”, justificando a construção de procedimentos documentados pertinentes.

Segundo Campos (2014), o sequenciamento de atividades gera um fluxo, um caminho a ser seguido. Esse fluxo poderá ter desvios, condicionantes, porque, dependendo do que uma atividade entrega para a próxima atividade, o fluxo do processo poderá ser modificado. Essa entrega poderá conter informações, documentos etc. Dentro das conexões entre as atividades também estão as regras de negócio da instituição, o que pode ou não ser feito.

Finalizando a notação básica, o autor (Ibidem) traz os conceitos de *pool* e *lanes*, respectivamente, piscina e suas raias. O conceito de *pool* representa o processo em si, por meio da notação de um retângulo, e dentro dele várias raias, representando os atores que interagem com o processo. Esses atores podem ser pessoas ou a personificação de uma área da instituição. Com esses artefatos é possível modelar todo um processo, contemplando suas atividades e os atores envolvidos, formando diversos tipos de diagramas.

Com o mapeamento dos processos, o BPM permite criar pontos de controle para a sua manutenção. Segundo Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 210):

Gerenciar processos significa promover o seu funcionamento, ou seja, fazer com que o trabalho ocorra da maneira adequada ou como esperado e projetado. Com toda a demora associada à passagem de responsabilidade entre os departamentos, os ganhos de produtividade potencial se perdem na ineficiência da estrutura hierárquica organizacional. É papel da Gestão por processos fazer com que esta cadeia de inter-relações entre atividades, informações, materiais e equipamentos ocorra sem as tradicionais barreiras das diferentes unidades organizacionais. Por isso a criação de um processo de “gestão por processos” precisa ser modelado, pois diversas práticas necessitam de ser conduzidas para manter a estrutura de processos atualizada e trazendo os benefícios de produtividade esperados.

Uma das melhores maneiras de gerenciamento é a criação de indicadores. Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 217) afirmam que os indicadores “são métricas

objetivas, de claro entendimento e compreensão, capaz de transmitir informações relevantes acerca do desempenho dos processos”.

4. ANÁLISE DA COLETA DE DADOS

O objetivo do questionário aplicado era provar que a automatização dos processos de negócio resultaria em uma maior conformidade e celeridade processual no TCE/SC. A maioria absoluta dos entrevistados são pertencentes a órgãos cuja finalidade é o controle externo, similar ao órgão objeto do problema deste artigo.

Foi questionado aos entrevistados se a modelagem de processos de negócios foi realizada pela própria instituição ou por outra organização contratada. Observou-se uma expertise da matéria, pois mais de 60% dos entrevistados utilizaram recursos humanos e técnicos próprios, para aplicar a referida metodologia.

Tabela 1:

Modelagem de processos de negócio na instituição

A modelagem de processos de negócio, na instituição, foi realizada pela própria instituição ou por outra organização contratada?	
Resposta	Contagem (%)
Não houve (A1)	16,13
Própria (A2)	61,29
Organização contratada (A3)	22,58
Sem resposta	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse estímulo à utilização da modelagem de processos de negócio se dá pela diretriz formada no planejamento estratégico de cada instituição entrevistada em quase 50% dos casos. O TCE/SC, indo na mesma esteira dos entrevistados, certifica-se de que, utilizando a metodologia de processos de negócio, estará no caminho certo para a busca de uma melhor conformidade e celeridade processual.

Quando questionados sobre o envolvimento das unidades da sua instituição no mapeamento dos processos de negócios, observa-se que a maioria dos entrevistados teve uma aplicação de forma holística, ou seja, todas as unidades, sejam de cunho finalístico ou administrativo, foram envolvidas.

Tabela 2:

Motivadores

Quais foram os motivadores para a introdução do gerenciamento de processos de negócio na sua instituição?	
Resposta	Contagem (%)
Não houve (A1)	16,13
Planejamento estratégico (A2)	45,16
Documentação de processos (A3)	9,68
Automação de Processos – BPMS (A4)	19,35
Implantação de ERP (A5)	3,23
Outros (A6)	3,23
Sem resposta	3,22

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 3:

Envolvimento no mapeamento dos processos de negócio

Todas as unidades da sua instituição, seja de cunho finalístico ou administrativo, foram envolvidas no mapeamento dos processos de negócio?	
Resposta	Contagem (%)
Nenhuma (A1)	12,90
Todas (A6)	29,03
Nem todas de cunho finalístico (A5)	22,58
Nem todas de cunho administrativo (A4)	16,13
Todas de cunho finalístico (A3)	16,13
Todas de cunho administrativo (A2)	0
Sem resposta	3,23

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, 38% informaram que o perfil de servidor envolvido foi operacional, e 42% informaram que o perfil era de gestão. Chega-se à conclusão de que a ideia central é que todos devem trabalhar em conjunto, que não basta à gestão decidir algo, que o operacional não poderá tornar exequível. E o operacional, por sua vez, não poderá ir de encontro às normas vigentes, as quais definem o fluxo de uma determinada área. A modelagem de processos de negócios vem como um importante aliado para alinhar os processos existentes em cada célula de trabalho, agrupando-os em trilhas comumente utilizadas.

Tabela 4:

Perfil dos servidores

Qual o perfil dos servidores que ajudaram no mapeamento dos processos de negócio da sua instituição?	
Resposta	Contagem (%)
Servidores operacionais (A1)	38,71
Servidores de gestão (A3)	41,94
Servidores de expedição (A2)	3,23
Sem resposta	16,13

Fonte: Elaborado pela autora.

O gerenciamento de processos de negócios, em 36% das instituições entrevistadas, é visto como uma ferramenta para melhoria de processos ponta a ponta, apresentando ganhos para a própria instituição, como também para a sociedade que depende da prestação de seus serviços.

Tabela 5:

Entendimento do gerenciamento de processos de negócio

Como sua instituição entende, hoje, o gerenciamento de processos de negócio?	
Resposta	Contagem (%)
BPM é usado para ações de melhoria locais em algumas unidades	9,68
BPM é usado para melhoria de processos ponta a ponta, com ganhos para a instituição e para a sociedade (A4)	35,48
BPM é usado para melhoria de processos ponta a ponta, com ganhos para toda a instituição (A3)	9,68
Ninguém fala em BPM na instituição (A5)	29,03
Sem resposta	16,13

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que, com o uso de diagramas colaborativos, é possível criar um maior discernimento e divulgação dos processos de negócio existentes na instituição. Verificou-se que 23% dos entrevistados, após a medição dos processos mapeados, externalizaram em seus sistemas legados um tempo demasiado na execução de determinadas atividades. Assim, destaca-se a

importância dos ciclos de aplicação que a metodologia oferece, para sempre buscar a excelência na execução das atividades ora mapeadas.

Tabela 6:

Medição dos processos mapeados

A partir da medição dos processos mapeados, de que forma foi externalizado para a sua instituição o tempo demasiado na execução de determinadas atividades?	
Resposta	Contagem (%)
Não foi externalizado (A1)	45,16
Não se obteve nenhuma atividade com um tempo de execução demasiada (A4)	3,23
Foi utilizado <i>software</i> legado estratégico para externalizar (A3)	22,58
Foi utilizado intranet/internet da própria instituição (A2)	9,68
Foi utilizado <i>software</i> de terceiro para externalizar (A5)	3,23
Sem resposta	16,13

Fonte: Elaborado pela autora.

Infelizmente, a maioria das instituições entrevistadas não constituiu uma comissão permanente para a manutenção da gestão de processos de negócios. O dinamismo da modelagem de processos de negócio está diretamente ligado ao avanço capitaneado pelas normas em concomitância com as tecnologias disponíveis. Assim, percebe-se a importância da constituição de uma comissão permanente que ofereça à instituição a garantia da eficiência e da eficácia dos processos mapeados a partir do estudo contínuo das simulações realizadas como também dos indicadores gerados.

A busca da celeridade e conformidade processual foi percebida em mais de 60% dos entrevistados, pois um houve um impacto na gestão processual e na alteração de normas. Uma boa parte dos entrevistados não utilizou a modelagem de processos somente para a explicitação deles, mas fez a aplicação do controle de processos, possibilitando a criação de regramentos para a execução das atividades inerentes àquele fluxo de trabalho. Considerando a dimensão de execução de processos, utilizando-se a máquina de workflow, praticamente a metade das instituições identificaram diversos gargalos no seu fluxo processual.

Tabela 7:

Comissão permanente

Foi constituída alguma comissão permanente para a manutenção da gestão de processo de negócio na sua instituição?	
Resposta	Contagem (%)
Não foi constituída (A1)	45,16
Foi constituída (A3)	35,48
Está ainda tramitando o pleito na alta administração (A2)	6,45
Sem resposta	12,90

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 8:

Alteração de normas na instituição

A gestão de processo de negócio impactou em alterações nas normas da sua instituição?	
Resposta	Contagem (%)
Nenhuma alteração (A1)	12,90
Alterou todas as normas vinculadas a softwares estratégicos legados (A4)	22,58
Alterou parcialmente as normas vinculadas a <i>softwares</i> estratégicos legados (A3)	38,71
Alterou normas específicas, não influenciando nenhum <i>software</i> estratégico legado (A2)	9,68
Sem resposta	16,13

Fonte: Elaborado pela autora.

5. CONCLUSÃO

A adoção da metodologia de BPM pela TI do TCE/SC é, sem dúvida, a forma mais eficaz e eficiente de permear a conformidade processual das áreas finalísticas e administrativas da instituição, visando a célere entrega à sociedade das demandas por ela geradas.

Há a necessidade imediata do TCE/SC revisar todos os dispositivos legais, os quais norteiam tanto a processualística quanto os regramentos que compõe a vida de um processo.

Na esteira onde alguns autores revelam haver a necessidade de permear o Princípio da Instrumentali-

dade das Formas, com a real celeridade que o processo eletrônico propicia, alerta-se para a não desformalização total do processo, percebendo-se a existência de regramentos que são de vital importância para que a parte interessada tenha alcançada a segurança jurídica desejada.

O dinamismo imposto pelas dimensões fruto da aplicação da metodologia de gestão de processos de negócio exige que as instituições constituam uma comissão permanente, que gerará subsídios necessários para que haja uma busca constante do binômio: conformidade e celeridade processual.

O retorno positivo da utilização do BPM dentro das instituições é notório. Percebe-se que o cidadão, interessado no envio das demandas, poderá ter um melhor retorno e uma melhor interação com essas instituições. Assim, nesse mesmo diapasão, outras disciplinas não abordadas neste artigo, como o BPM Social, possibilitarão que os fluxos desenvolvidos para as instituições extrapolem os seus limites físicos, possibilitando que, antes da chegada dessas demandas em seus sistemas de controle, sejam monitoradas, para que tenham um melhor provisionamento, facilitando, assim, um atendimento mais profícuo ao cidadão.

NOTAS

- 1 Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, J. C. A. Processo eletrônico e teoria geral do processo eletrônico: a informatização judicial no Brasil. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

BATISTELLA, S. R. O princípio da instrumentalidade das formas e a informatização do processo judicial no Brasil. Porto Alegre: Academia Brasileira de Direito Processual Civil, [20-?]. Disponível em: <<http://www.abdpc.org.br/abdpc/artigos/S%C3%A9rgio%20Batistella.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. (Série Legislação Brasileira).

_____. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 mar. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/6b0EbE>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAMPOS, A. L. N. Modelagem de processos com BPMN. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CURY NETO, M. Os tribunais de contas e sua função de controle externo no Brasil. JusBrasil, São Luís, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/79ctPN>>. Acesso em: 19 mai. 2017.

FREITAS, J.; MILESKI, H. S. Manual de boas práticas processuais dos tribunais de contas. Brasília, DF: Atricon, 2013.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos. Metodologia Gauss. São Paulo: M.Books, 2011.

PEREIRA, W. S. A adoção do processo eletrônico de atos de pessoal no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. 2014. 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Direito) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/NjrEkC>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

SANTA CATARINA. Regimento Interno do Tribunal de Contas de Santa Catarina: Resolução nº TC-06/2001. Florianópolis: Tribunal de Contas de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/oyHSFo>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

_____. Resolução nº TC-09, de 11 de dezembro de 2002. Estabelece procedimentos para recebimento, autuação e tramitação de processos e papéis no âmbito do Tribunal de Contas do Estado e Santa Catarina, e dá outras providências. Florianópolis: Tribunal de Contas de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <<https://goo.gl/oK2txG>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

_____. Resolução nº TC-60, de 19 de dezembro de 2011. Regulamenta o processo eletrônico no âmbito do Tribunal de Contas de Santa Catarina. Florianópolis: Tribunal de Contas de Santa Catarina, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/nMGcwm>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

SANTOS, F. F.; VERSOLA, H. L. O princípio da publicidade processual no processo judicial eletrônico. Revista Jurídica da Libertas Faculdades Integradas, São Sebastião do Paraíso, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/RdZjJG>>. Acesso em: 3 mar. 2016.