



PERSPECTIVAS DA PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA INERENTE A GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO OBTIDAS POR MEIO DO MÉTODO ORDINATIO

PERSPECTIVES OF BIBLIOGRAPHIC PRODUCTION INHERENT IN PROCESS MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR OBTAINED THROUGH THE ORDINATIO METHOD

PERSPECTIVAS DE PRODUCCIÓN BIBLIOGRÁFICA INHERENTES A LA GESTIÓN DE PROCESOS EM EL SECTOR PÚBLICO OBTENIDAS A TRAVÉS DEL MÉTODO ORDINATIO

William da Silva Queiroz ^{1*}, Carla Regina Mazia Rosa ², & José Elmar Feger ³

^{1,2} Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

³ Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Turismo

¹williamsdq@ufpr.br ²carla.mazia@ufpr.br ³elmar@ufpr.br

ARTIGO INFO.

Recebido: 27.05.2024

Aprovado: 29.07.2024

Disponibilizado: 01.08.2024

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Processos, Gestão Pública, Gerenciamento de Processos de Negócio, Universidade Federal, Método Ordinatio

KEYWORDS: Process Management, Public Management, Business Process Management, Federal University.

PALABRAS CLAVE: Gestión de Procesos, Gestión Pública, Gestión de Procesos de Negocio, Universidad Federal

*Autor Correspondente: Queiroz, W. da S.

RESUMO

A gestão de processos é fundamental para aumentar a eficiência, produtividade e qualidade dos serviços públicos. Embora suas raízes sejam históricas, a gestão por processos tem se expandido significativamente nas últimas décadas. Utilizando o Método Ordinatio, foi conduzida uma pesquisa sistemática nas bases de dados Scopus e Web of Science, focando em artigos publicados entre 2014 e 2023. A pesquisa inicial identificou 286 artigos, e após a utilização de critérios de exclusão, e com base em critérios de relevância e qualidade, 20 artigos foram analisados em profundidade. Os principais resultados indicam que a cultura de gestão de processos de negócios (BPM) na administração pública é influenciada por fatores como experiência profissional, responsabilidades dos funcionários e tamanho da organização. A análise revelou desafios adicionais devido à complexidade e burocracia do ambiente governamental. No entanto, a transformação digital e a adoção de tecnologias emergentes estão modernizando os processos administrativos, melhorando a acessibilidade e a personalização dos serviços públicos. Este estudo destaca a importância de práticas estruturadas e inovações contínuas para superar desafios e melhorar a qualidade dos serviços públicos.

ABSTRACT

Process management is fundamental to increasing the efficiency, productivity and quality of public services. Although its roots are historical, process management has

expanded significantly in recent decades. Using the Ordinatio Method, a systematic search was conducted in the Scopus and Web of Science databases, focusing on articles published between 2014 and 2023. The initial search identified 286 articles, and after using exclusion criteria, and based on of relevance and quality, 20 articles were analyzed in depth. The main results indicate that the business process management (BPM) culture in public administration is influenced by factors such as professional experience, employee responsibilities and organization size. The analysis revealed additional challenges due to the complexity and bureaucracy of the government environment. However, digital transformation and the adoption of emerging technologies are modernizing administrative processes, improving the accessibility and personalization of public services. This study highlights the importance of structured practices and continuous innovations to overcome challenges and improve the quality of public services.

RESUMEN

La gestión de procesos es fundamental para aumentar la eficiencia, la productividad y la calidad de los servicios públicos. Aunque sus raíces son históricas, la gestión de procesos se ha expandido significativamente en las últimas décadas. Mediante el Método Ordinatio se realizó una búsqueda sistemática en las bases de datos Scopus y Web of Science, centrándose en artículos publicados entre 2014 y 2023. La búsqueda inicial identificó 286 artículos, y luego de utilizar criterios de exclusión, y en base a su relevancia y calidad, 20 Los artículos fueron analizados en profundidad. Los principales resultados indican que la cultura de gestión de procesos de negocio (BPM) en la administración pública está influenciada por factores como la experiencia profesional, las responsabilidades de los empleados y el tamaño de la organización. El análisis reveló desafíos adicionales debido a la complejidad y burocracia del entorno gubernamental. Sin embargo, la transformación digital y la adopción de tecnologías emergentes están modernizando los procesos administrativos, mejorando la accesibilidad y la personalización de los servicios públicos. Este estudio destaca la importancia de prácticas estructuradas e innovaciones continuas para superar los desafíos y mejorar la calidad de los servicios públicos.

INTRODUÇÃO

A gestão de processos é um elemento essencial tanto no setor privado quanto no público. Oliveira (2007) define processos como um conjunto organizado de atividades sequenciais, logicamente inter-relacionadas, que têm como objetivo atender e superar as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos da organização. Embora a concepção de processos não seja nova, com raízes nas engenharias e no estudo de sistemas sociotécnicos, nas últimas décadas houve um aumento significativo na adoção da gestão por processos, especialmente em empresas que implementam práticas modernas de gerenciamento e inovação digital (Ahmad e Van Looy, 2020).

Wisniewski, Zierer e Hattie (2020) afirmam que todo trabalho realizado dentro de uma empresa faz parte de algum processo. Complementando essa visão, Ahmad e Van Looy (2020) destacam que nenhum produto ou serviço pode ser oferecido sem um processo organizacional correspondente, e não faz sentido a existência de um processo empresarial que não resulte em um produto ou serviço.

No contexto da gestão, a análise, modelagem e melhoria dos processos internos são cruciais para alcançar maior eficiência, produtividade e qualidade (Alvarenga, 2013; Paim et al., 2009). No setor público, a gestão de processos visa atender às necessidades da sociedade, promover o bem-estar coletivo e garantir a eficiência na entrega de serviços públicos. As organizações públicas são obrigadas a seguir regulamentações governamentais que enfatizam a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade social. A gestão de processos no setor público busca aprimorar a eficiência, a qualidade e a equidade dos serviços, garantindo o cumprimento de políticas e diretrizes estabelecidas. No entanto, enfrenta desafios adicionais devido à burocracia e à complexidade do ambiente governamental (Alvarenga, 2013).

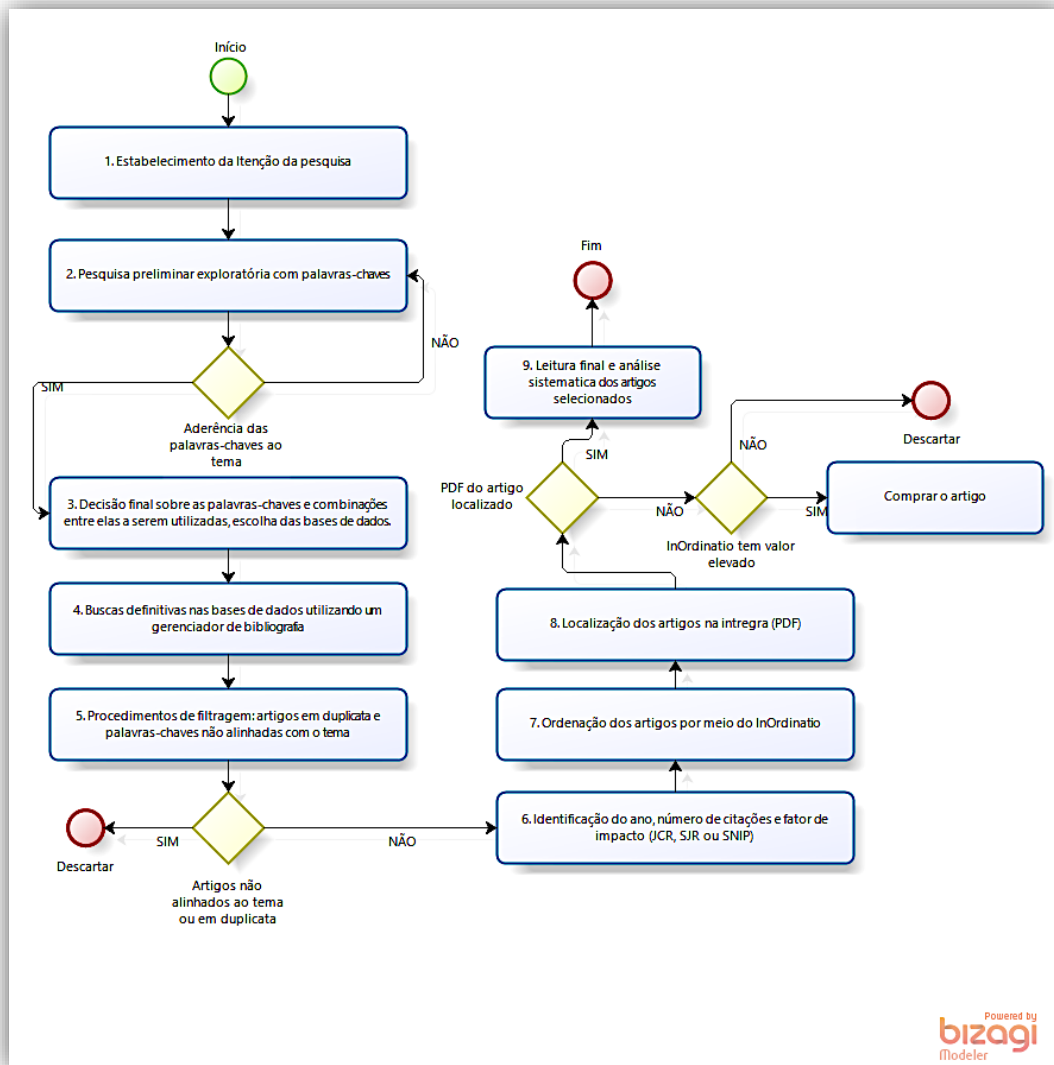
Atualmente, a gestão de processos no setor público também lida com a transformação digital e a demanda por serviços mais acessíveis e personalizados. A aplicação de tecnologias digitais e a automação de processos têm sido adotadas para acelerar a entrega de serviços e melhorar a experiência dos cidadãos (TCU, 2013).

Diante da importância crescente da gestão de processos, especialmente no setor público, é essencial compreender as práticas e desafios envolvidos. Assim, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: "Quais são as principais práticas e desafios na gestão de processos no setor público e como eles impactam a eficiência e a qualidade dos serviços prestados?". Para responder a essa questão, o objetivo deste artigo é analisar e sintetizar o conhecimento existente sobre a gestão de processos no setor público, destacando as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as implicações para a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. Ao final, espera-se contribuir para a compreensão dos fatores que influenciam a gestão de processos no setor público e fornece recomendações para aprimorar as práticas atuais.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada na pesquisa dos artigos utilizados neste trabalho é o Método *Ordinatio*, proposto recentemente por Pagani, Kovaleski e Resende (2015). Este método envolve uma equação que auxilia na seleção e classificação dos artigos de pesquisa, denominada Índice *Ordinatio*. Os critérios específicos utilizados incluem o fator de impacto da revista onde o artigo foi publicado, o número total de citações do artigo e o ano de publicação. A metodologia completa do Método *Ordinatio* consiste em nove etapas (Figura 1).

Figura 1. Etapas do método *Ordinatio*



Fonte: Autores (2024).

Primeiramente, na definição da intenção de pesquisa, é necessário, com base no problema proposto pelo pesquisador, utilizar bases de dados para iniciar a solução do problema. Em seguida, realiza-se uma pesquisa preliminar com palavras-chave definidas para testar combinações relevantes nas bases de dados. Na terceira etapa, os pesquisadores delimitam as palavras-chave e selecionam as bases de dados que apresentam a maior quantidade de trabalhos sobre o tema. A quarta etapa envolve a busca final pelas palavras-chave e suas combinações nas bases selecionadas, obtendo um portfólio bruto de dados.

A etapa de filtragem aplica filtros adicionais para excluir trabalhos irrelevantes ou duplicados, baseando-se em títulos, palavras-chave e resumos, e, se necessário, realizando leitura parcial dos artigos. Na sexta etapa, identifica-se o fator de impacto dos artigos selecionados, o número total de citações e o ano de publicação. O fator de impacto é medido pelo SJR ou JCR dos últimos cinco anos, enquanto o número de citações indica a relevância acadêmica dos artigos. A data de publicação é essencial, pois artigos mais recentes tendem a contribuir mais para o conhecimento atual na área de pesquisa.

Na sétima etapa, os artigos são classificados usando a equação *InOrdinatio* representada na equação 1 para identificar os trabalhos mais relevantes. Essa classificação considera todos os critérios mencionados, facilitando a identificação dos artigos mais significativos na área de interesse do pesquisador.

$$InOrdinatio = \left(\frac{Fi}{1000} \right) + \alpha * [10 - (Ano da Pesquisa - Ano da Publicação)] + (\sum Ci) \quad (1)$$

Onde:

Fi: fator de impacto do periódico em que foi publicado o artigo;

α : valor que o pesquisador atribui ao ano de acordo com o grau de relevância (1 a 10);

Ano da Pesquisa: ano em que a pesquisa está sendo realizada;

Ano da Publicação: ano de publicação do artigo;

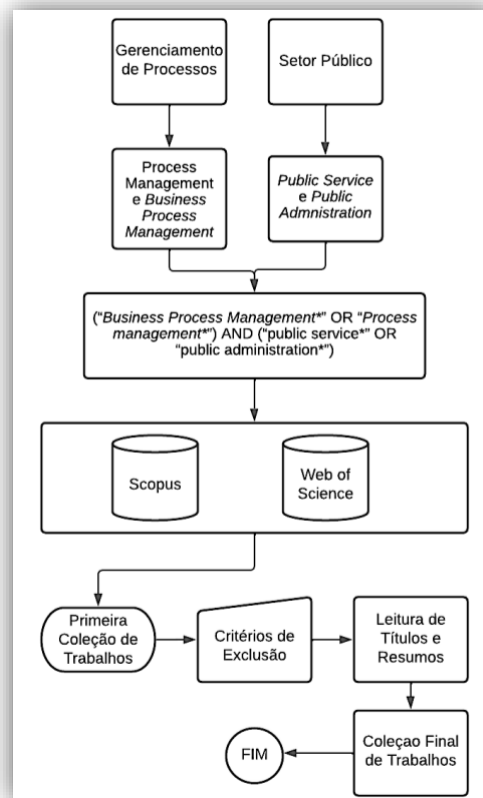
$\sum Ci$: total de citações que o artigo possui.

Após aplicar a equação *InOrdinatio*, obtém-se o índice *InOrdinatio* de cada artigo encontrado nas bases de dados, permitindo a identificação e classificação dos artigos conforme sua importância: quanto maior o índice, mais relevante é o artigo para a pesquisa.

Na oitava etapa, com os artigos classificados pelo índice *InOrdinatio*, deve-se fazer o download completo dos artigos. Caso algum artigo não esteja disponível na íntegra, recomenda-se adquiri-lo. A nona etapa envolve a leitura completa e análise sistemática dos artigos. Devido ao grande número de artigos selecionados pelo método *Ordinatio*, o pesquisador pode não conseguir ler todos. No entanto, o índice *InOrdinatio* ajuda a priorizar os artigos mais relevantes. O pesquisador decide quantos e quais artigos utilizar na pesquisa, considerando autores, variáveis, resultados, modelos e lacunas identificadas (Pagani; Kovalski; Resende, 2015).

Para realizar a pesquisa (realizada em março de 2024) sobre a gestão de processos no setor público, foram utilizadas as bases de dados *Scopus e Web of Science (WoS)*, reconhecidas pela sua alta relevância acadêmica. A base de dados *Scopus* é amplamente utilizada devido à vasta quantidade de trabalhos disponíveis e ao *SCImago Journal Rank (SJR)*, que mede o impacto das publicações em periódicos específicos. Da mesma forma, a *Web of Science* é valorizada por seu *Journal Citation Reports (JCR)*, que também avalia o fator de impacto das publicações científicas. Para a pesquisa, o termo de busca utilizado foi: ("*Business Process Management*" OR "*Process management*" AND ("*public service*" OR "*Public Administration*"). O uso do asterisco (*) após uma palavra amplia a busca, permitindo encontrar variações tanto no singular quanto no plural. O foco foi em publicações dos últimos 10 anos (2014 a 2023), limitando-nos a artigos acadêmicos escrito em inglês (Figura 2).

Figura 2. Procedimentos para seleção de artigos

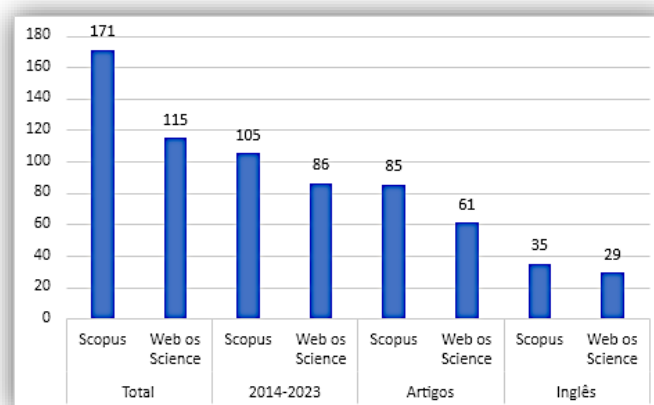


Fonte: Autores (2024).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a pesquisa no banco de dados, identificou-se um total de 286 artigos relevantes. O Gráfico 1 detalha a distribuição desses artigos entre as bases de dados: 171 na *Scopus* e 115 na *WoS*. Após aplicar filtro “ano de publicação”, obteve-se 105 artigos na *Scopus* e 86 na *WoS*. Selecionados apenas os artigos em inglês, resultou em 35 da *Scopus* e 29 na *WoS*. Após remoção de artigos duplicados, conservou-se 49 artigos, dos quais 20 foram considerados pertinentes ao tema após leitura. Os dados foram então exportados para o *software R Studio*, onde utilizamos um *script* baseado no método descrito por Aria e Cuccurullo (2017), o qual oferece diretrizes específicas para a análise (Quadro 1).

Gráfico 1. Quantidade de artigos selecionados



Fonte: Autores (2024).

Quadro 1. Artigo com índice *Ordinatio* calculado

Número	Título do Artigo	Ano Publicação	Total Citações	Índice <i>Ordinatio</i>
1	<i>Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants</i>	2022	4	67,25
2	<i>Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority</i>	2022	1	59,15
3	<i>Lean Management Values as Support for the Process Management: An Assessment of Process Effectiveness and Maturity</i>	2021	1	52,17
4	<i>Prerequisites for implementation of the public administration reform strategy in Ukrainian civil service</i>	2021	2	53,18
5	<i>Data and process management: Effective impacts on public marketing by the value creating for the user</i>	2020	0	26,18
6	<i>Attributes of Process Maturity of Public Administration Units in Poland</i>	2019	2	50,98
7	<i>Challenges of Process Modeling in Architecture and Engineering to Execute Projects and Public Works</i>	2019	8	61,25
8	<i>Difficulties and benefits of the implementation of process management in federal public organization from the perspective of the servers</i>	2019	4	52,15
9	<i>Semi-automatic inductive construction of reference process models that represent best practices in public administrations: A method</i>	2019	0	41,15
10	<i>Introducing Lean Six Sigma to a German municipality: an action research report</i>	2018	13	62,18
11	<i>Improving the quality of business process descriptions of public administrations Resources and research challenges</i>	2018	0	40,16
12	<i>Process management alignment with Brazilian State Audit Cort (TCU) public governance model mechanisms: a case study in a East Amazon Federal University</i>	2018	3	48,18
13	<i>Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: A systematic literature review</i>	2018	8	53,56
14	<i>Presumptions of the process management application in terms of self-government in the Slovak Republic</i>	2017	1	45,14
15	<i>Factors influencing process management and effective operation of public administration organizations</i>	2016	26	71,28
16	<i>Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation A case study</i>	2015	2	42,98
17	<i>Inter-organizational business process verification in public administration</i>	2015	3	50,15
18	<i>Critical success factors for ERP systems implementation in public administration</i>	2013	16	58,02
19	<i>The impact of middle management commitment on improvement initiatives in public organisations</i>	2016	3	52,16
20	<i>The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector</i>	2014	16	57,15

Fonte: Autores (2024).

Com base na revisão dos 20 artigos selecionados e na subsequente leitura detalhada, a primeira observação refere-se aos periódicos onde os trabalhos foram publicados. O *Business Process Management Journal* destaca-se como o periódico com maior número de artigos, totalizando quatro publicações, seguido pela Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, com dois artigos. Os demais 15 artigos foram publicados em periódicos distintos, sendo estes: *Business & Information Systems Engineering*, *Sustainable Futures*, *Teoria e Prática em Administração*, *Knowledge and Process Management*, *Emerald Emerging Markets*

Case Studies, Journal of Construction Engineering and Management, Revista Gestão e Tecnologia, Information Systems, International Journal of Lean Six Sigma, Australasian Journal of Information Systems, Administrație și Management Public, Actual Problems of Economics, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management, e International Journal of Operations and Production Management.

Em relação aos autores, nenhum dos trabalhos foi produzido por um único autor. A distribuição dos trabalhos é a seguinte: um artigo com sete autores, três artigos com cinco autores, seis artigos com quatro autores, três artigos com três autores e sete artigos com dois autores.

Ao analisar as palavras-chave dos 20 artigos selecionados, foram identificadas um total de 32 diferentes. As mais recorrentes são: *Process Management* (12 vezes), *Public Administration* (11 vezes), *Business Process Management* (10 vezes), *Local Government* (9 vezes) e *Business Process Management Notation* (9 vezes). Essa variedade de palavras-chave indica uma ampla gama de estudos dentro da área de gerenciamento de processos, com um foco particular em sistemas de serviços públicos. Com acesso ao material de estudo, o passo seguinte residiu em observar a técnica utilizada para mapeamento dos processos. Os artigos selecionados apontam para sete diferentes técnicas: formulário/questionário, reengenharia, análises estatísticas, pesquisa documental, observação, modelos de referência e redes neurais.

Entre as várias metodologias aplicadas para o mapeamento de processos, as entrevistas e formulários foram as mais frequentemente empregadas. Em 80% dos artigos, essa técnica foi utilizada em pelo menos algum momento, e em 60% dos 20 artigos foi a principal técnica utilizada. Essa predominante utilização foi justificada, pois, de acordo com Ferrari et al. (2017), a aplicação de entrevistas e formulários era crucial para o mapeamento eficaz de processos no setor público, facilitando o gerenciamento eficiente. Essa técnica permitiu a coleta sistemática de informações e dados sobre os processos existentes, ajudando a entender sua estrutura, fluxo de trabalho e identificar áreas para melhorias.

Diversos autores destacaram que as entrevistas são eficazes para obter informações qualitativas de pessoas envolvidas no processo. Foi essencial entrevistar diferentes participantes, como funcionários, gestores e usuários do serviço, para capturar diversas perspectivas e insights valiosos. As entrevistas puderam ser conduzidas individualmente ou em grupos, utilizando um roteiro estruturado para garantir a consistência e abrangência da coleta de dados (Baldam, Valle e Rozenfeld, 2014).

Ao avaliar os locais de aplicação dos artigos selecionados, o Brasil foi o mais estudado, com cinco artigos. Na sequência, apareceu a Itália com quatro artigos, e a Alemanha com três artigos, seguidas pela Eslováquia, Polônia e Reino Unido com dois artigos cada e Ucrânia e Estados Unidos com um artigo cada (Quadro 2).

Quadro 2. Autores e países dos artigos

Título do Artigo	Autores	País
<i>Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants</i>	Kregel, Distel e Coners (2022)	Alemanha
<i>Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority</i>	Battilani et al. (2022)	Itália
<i>Lean Management Values as Support for the Process Management: an Assessment of Process Effectiveness and Maturity</i>	Vieira et al. (2021)	Brasil
<i>Prerequisites for implementation of the public administration reform strategy in Ukrainian civil service</i>	Khadzhyradieva et al. (2021)	Ucrânia
<i>Data and process management: Effective impacts on public marketing by the value creating for the user</i>	Daehn et al. (2020)	Brasil
<i>Attributes of Process Maturity of Public Administration Units in Poland</i>	Krukowski et al. (2019)	Polônia
<i>Challenges of Process Modeling in Architecture and Engineering to Execute Projects and Public Works</i>	Costa et al. (2019)	Brasil
<i>Difficulties and benefits of the implementation of process management in federal public organization from the perspective of the servers</i>	Ramos et al. (2019)	Brasil
<i>Semi-automatic inductive construction of reference process models that represent best practices in public administrations: A method</i>	Scholta et al. (2019)	Alemanha
<i>Introducing Lean Six Sigma to a German municipality: an action research report</i>	Kregel et al. (2018)	Alemanha
<i>Improving the quality of business process descriptions of public administrations Resources and research challenges</i>	Ferrari et al. (2017)	Itália
<i>Process management alignment with Brazilian State Audit Cort (TCU) public governance model mechanisms: a case study in a East Amazon Federal University</i>	Costa et al. (2018)	Brasil
<i>Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: A systematic literature review</i>	Syed et al. (2018)	Revisão
<i>Presumptions of the process management application in terms of self-government in the Slovak Republic</i>	Čepelová et al. (2017)	Eslováquia
<i>Factors influencing process management and effective operation of public administration organizations</i>	Kerenova et al. (2016)	Eslováquia
<i>Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation A case study</i>	Alhaqbani et al. (2016)	Itália
<i>Inter-organizational business process verification in public administration</i>	Rinaldi et al. (2015),	Itália
<i>Critical success factors for ERP systems implementation in public administration</i>	Corradini et al (2015),	Polônia
<i>The impact of middle management commitment on improvement initiatives in public organisations</i>	Ziemba, Ewa. (2013).	Reino Unido
<i>The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector</i>	Burgess et al. (2013)	Reino Unido

Fonte: Autores (2024).

Os autores listados abrangem uma ampla gama de instituições e países, incluindo Brasil, Itália, Alemanha, Ucrânia, Polônia, Reino Unido, Eslováquia, Estados Unidos e Arábia Saudita. Ingo Kregel e Andre Coners, que colaboraram em mais de um artigo, estão associados a estudos focados na implementação de técnicas como *Lean Six Sigma* e na cultura de BPM na administração pública, juntamente com outros autores como Bettina Distel, fornecem uma visão aprofundada das práticas de BPM na Alemanha.

No contexto brasileiro, Klein et al. (2021) se destacam por suas contribuições significativas em estudos que analisam a aplicação de metodologias de gerenciamento de processos no setor público, refletindo a importância crescente desse tema no Brasil. Da mesma forma, Ramos et al. (2019) exploram questões relacionadas à eficiência e inovação nos processos administrativos.

Os autores da Ucrânia, Khadzhyradieva et al. (2021), oferecem uma perspectiva valiosa sobre os desafios e as oportunidades de transformação das administrações públicas em contextos de transição política e econômica. Esses estudos destacam a importância de adaptar as práticas de gerenciamento de processos a diferentes contextos nacionais e culturais.

Autores como Ferrari et al. (2017), contribuem com pesquisas que exploram a aplicação de técnicas de BPM e *Lean Six Sigma* em vários setores e países, demonstrando a versatilidade e a aplicabilidade dessas metodologias em diferentes ambientes administrativos.

A análise das colaborações entre autores também revela uma tendência significativa de trabalhos multidisciplinares, que combinam conhecimentos de áreas como administração, engenharia, tecnologia da informação e ciências sociais. Isso é exemplificado nas colaborações entre Rinaldi et al. (2015), que investigam a implementação de melhorias em processos no setor público italiano, e nos trabalhos de Corradini et al. (2015), que exploram a integração de técnicas avançadas de modelagem de processos.

Essa diversidade de autores e colaborações sublinha a complexidade e a importância do gerenciamento de processos no setor público. As diferentes perspectivas e experiências trazidas por esses pesquisadores enriquecem a literatura existente e oferecem uma base sólida para futuras pesquisas e práticas inovadoras no campo.

Assim, ao considerar a contribuição dos autores dos 20 artigos analisados, é evidente que a pesquisa sobre gerenciamento de processos no setor público é um campo vibrante e multifacetado, que se beneficia enormemente da colaboração internacional e interdisciplinar.

Os três artigos com maior índice *Ordinatio* selecionados para esta análise são: "*Factors Influencing Process Management and Effective Operation of Public Administration Organizations*" de Korenova et al. (2016), "*Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants*" de Kregel et al. (2022), e "*Introducing Lean Six Sigma to a German Municipality: An Action Research Report*" de Kregel et al. (2018).

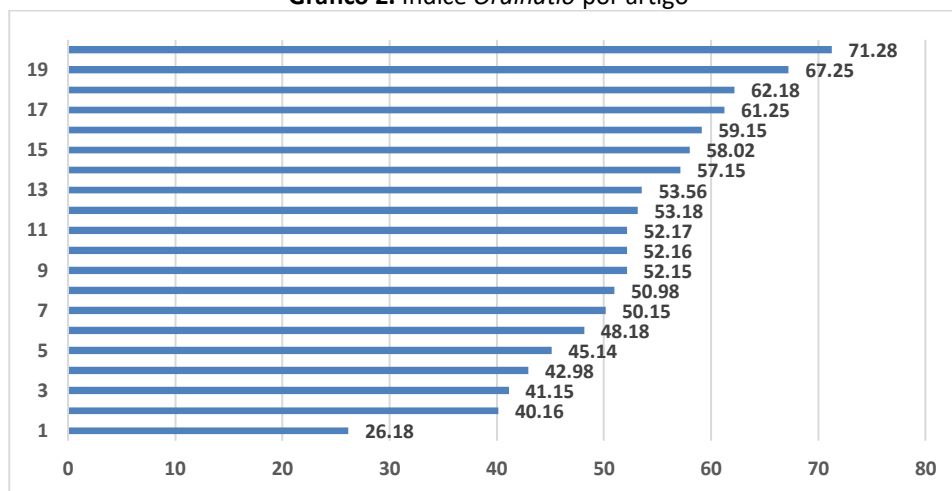
O primeiro artigo, "*Factors Influencing Process Management and Effective Operation of Public Administration Organizations*" de Korenova et al. (2016), tem como objetivo identificar os fatores que afetam a eficiência operacional e a gestão de processos em organizações de administração pública. O estudo apresenta resultados de uma pesquisa abrangente sobre a transformação de organizações públicas tradicionais em organizações baseadas no conhecimento, explorando diversos elementos que contribuem para a eficiência dos processos administrativos e proporcionando uma visão detalhada das práticas e desafios enfrentados no setor público.

No segundo artigo, "*Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants*" de Kregel et al. (2022), os autores investigam a cultura de BPM na administração municipal da Alemanha. A pesquisa coletou e analisou 733 respostas por meio de uma pesquisa *online*, utilizando ANOVA (Análise de Variância) e análises discriminantes para identificar os determinantes da cultura de BPM na administração pública. Os resultados indicam que a experiência profissional dos funcionários, suas responsabilidades e o tamanho do município são fatores significativos que influenciam a percepção da cultura de BPM.

O terceiro artigo, "*Introducing Lean Six Sigma to a German Municipality: An Action Research Report*" de Kregel et al. (2018), busca ampliar o entendimento sobre a implementação do *Lean Six Sigma* no setor público, através da análise de uma iniciativa de melhoria *Lean Six Sigma* em uma municipalidade alemã. O estudo relata exemplos de sucessos, obstáculos e desafios, comparando-os com a literatura existente nos setores de produção e serviços, revelando semelhanças e diferenças. Utilizando o método de pesquisa-ação, o artigo se concentra na experiência prática de gerenciamento de projetos, oferecendo insights valiosos sobre a aplicação de *Lean Six Sigma* no contexto público.

Esses artigos fornecem contribuições significativas para a compreensão das práticas de gerenciamento de processos no setor público, cada um abordando diferentes aspectos e metodologias que influenciam a eficiência e a cultura organizacional em administrações públicas. No gráfico 2 é possível verificar o índice de cada artigo.

Gráfico 2. Índice *Ordinatio* por artigo



Fonte: Autores (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo proporcionou uma análise abrangente sobre as práticas de gestão de processos no setor público, utilizando uma abordagem metodológica rigorosa para sintetizar o conhecimento existente. Através da aplicação do Método *Ordinatio*, foi possível avaliar e hierarquizar os estudos relevantes, proporcionando uma visão clara e atualizada sobre o tema. Os resultados desta revisão destacam a importância crítica de uma gestão de processos eficaz para a melhoria da eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos, e como as práticas bem estruturadas de gestão de processos têm o potencial de transformar as operações administrativas, atendendo de maneira mais eficiente e eficaz às necessidades da sociedade.

No entanto, a análise também revelou diversos desafios inerentes à implementação plena dessas práticas no setor público, incluindo a burocracia e a complexidade do ambiente governamental. Esses obstáculos representam não apenas dificuldades, mas também oportunidades para desenvolver soluções mais adaptativas e inovadoras que possam superar essas barreiras. Além disso, a transformação digital emerge como um fator crucial na modernização da gestão de processos. Embora as tecnologias digitais ofereçam inúmeras vantagens, sua integração bem-sucedida exige uma adaptação contínua das organizações públicas, incluindo capacitação adequada e uma mudança cultural que promova a inovação e a melhoria contínua.

As limitações deste estudo incluem a possível variabilidade na qualidade e abrangência dos estudos analisados, bem como a rápida evolução das tecnologias e práticas de gestão que podem alterar o panorama atual. Portanto, futuras pesquisas devem continuar a explorar este campo, focando em estudos de caso práticos e nos impactos a longo prazo das inovações na gestão de processos no setor público.

Em conclusão, a gestão de processos no setor público é fundamental não apenas para a eficiência organizacional, mas também para garantir que os serviços públicos sejam fornecidos de forma equitativa e transparente. A continuidade dos estudos nesta área é essencial para fomentar inovações que possam superar os desafios atuais e futuros, assegurando que os órgãos públicos possam cumprir sua missão de servir à sociedade com excelência.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, T. & Van Looy, A. (2020). Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(17), 6827.
- Alvarenga, C. A. (2013). Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos (Dissertação de Doutorado em Engenharia da Produção). *Escola Politécnica da USP*, São Paulo.
- Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975.
- Baldam, M. R., Valle, R., & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Klein, L., Vieira, K. M., Feltrin, T. S. F. & Pissutti, M. (2021). Valores Lean Management como suporte para a gestão de processos: Uma avaliação sobre efetividade e maturidade de processos. *Teoria e Prática em Administração*.
- Korenova, D. & Cepelova, A. (2016). *Factors influencing process management and effective operation of public administration organizations*.
- Kregel, I. & Coners, A. (2018). *Introducing Lean Six Sigma to a German municipality: an action research report*.
- Kregel, I., Distel, B., & Coners, A. (2022). Business process management culture in public administration and its determinants. *Business & Information Systems Engineering*.
- Oliveira, D. P. R. (2007). *Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Pagani, R. N., Kovaleski, J. L., & Resende, L. M. (2015). Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, 105(3), 2109-2135.
- Paim, R., Cardos, V., Caulliriaux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de Processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman.
- Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Correa. (2013). *Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi*. Brasília, TCU.
- Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in Psychology*, 10, 3087.