

## COMO O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS PODE APOIAR O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS OMNI-CHANNEL?



<https://doi.org/10.56238/arev6n4-243>

Data de submissão: 16/11/2024

Data de publicação: 16/12/2024

**Dante Luiz Juliatto**

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil

Autor correspondente

E-mail: [dante.juliatto@ufsc.br](mailto:dante.juliatto@ufsc.br)

**Guilherme Luz Tortorella**

Universidade de Melbourne, Melbourne, Austrália

IAE Business School, Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina

E-mail: [gtortorella@bol.com.br](mailto:gtortorella@bol.com.br)

**Jussara Cardoso Silva Freitas**

Secretaria Executiva do Ministério da Educação, Brasília, Brasil

E-mail: [jussaracardoso@mec.gov.br](mailto:jussaracardoso@mec.gov.br)

---

### RESUMO

**Objetivo** - Este artigo investigou como o Business Process Management (BPM) contribui para o desenvolvimento de serviços omni-channel.

**Desenho/metodologia/abordagem** - Para tanto, foram realizados estudos de caso múltiplos em diferentes centrais de atendimento do Ministério da Educação do Brasil.

**Resultados** - Os resultados sugerem que o BPM pode ser uma abordagem eficaz para estruturar processos antes que eles avancem para implementações omni-channel, especialmente em organizações de serviços onde a tangibilidade do processo é um problema.

**Valor de originalidade** - Fizemos a ponte entre dois fluxos de pesquisa (ou seja, BPM e serviços omnichannel) que tradicionalmente eram conduzidos isoladamente. Embora muito tenha sido estudado em ambos os tópicos, investigar sua combinação pode levar a novos insights para o corpo de conhecimento que pode ter sido negligenciado ao longo dos anos.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos de Negócios. Omnicanal. Serviços. Central de Contatos. Estudo de casos múltiplos.

## 1 INTRODUÇÃO

O Business Process Management (BPM) é uma abordagem que combina aspectos de negócios e tecnologia da informação com o objetivo final de aprimorar as operações de uma organização (Hammer, 2014). O BPM ajuda a melhorar o desempenho organizacional geral, tornando-se um facilitador relevante para a inovação e transformação. O BPM se afasta do foco inicial centrado no custo para apoiar os gerentes na identificação de novas oportunidades de receita e alternativas de criação de valor não monetário (Vom Brocke et al., 2014; Dumas et al., 2018). Em termos acadêmicos, o BPM tem ganhado a atenção de diversos campos do conhecimento, sendo um meio de explorar as dimensões organizacionais, técnicas, metodológicas e culturais das capacidades de BPM em toda a empresa e específicas do processo (Kumar, 2018). Apesar dos avanços na compreensão dos benefícios do BPM, muitos profissionais e acadêmicos ainda lutam para integrar o BPM às abordagens de gerenciamento existentes e adaptá-lo de acordo com os propósitos organizacionais (Klun e Trkman, 2018).

Ao mesmo tempo, motivados pelo frenesi da transformação digital (Fettermann et al., 2018; Cañas et al., 2021), as organizações têm buscado novas soluções para obter vantagens competitivas. Essas iniciativas baseadas na digitalização variam de melhorias de processos internos (Rossit et al., 2019) ao aprimoramento do relacionamento cliente-fornecedor (Ruyter et al., 2019). Especificamente no que diz respeito a este último, uma abordagem comum tem sido o uso de novas tecnologias digitais (por exemplo, Internet das Coisas, big data, inteligência artificial) para apoiar o desenvolvimento de múltiplas formas integradas (ou seja, omnichannel) para promover a comunicação e a colaboração entre clientes e fornecedores (Veile et al., 2021; Bruni e Piccarozzi, 2022). Apesar disso, o desenvolvimento de serviços omnichannel muitas vezes enfrenta dificuldades quando são encontrados processos mal estruturados.

Tal questão levanta a oportunidade para a utilização do BPM como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de serviços omnichannel. No entanto, as evidências da literatura sobre esse tópico ainda são escassas e as aplicações do mundo real foram mal relatadas (Prodanova e Van Looy, 2019; Linois e Ce, 2023). Essa lacuna dá origem à seguinte questão de pesquisa (RQ):

*RQ. Como o BPM pode contribuir para o desenvolvimento de serviços omnichannel?*

Para responder a essa pergunta, este estudo tem como objetivo examinar as contribuições do BPM para os serviços omnichannel. Para tanto, foi realizado um estudo multicase no contact center do Ministério da Educação do Brasil. O omnichannel ultrapassou o multicanal, especialmente em contact centers (Bhalla, 2014; Picek et al., 2018). Os contact centers omnichannel oferecem aos clientes a mesma experiência em todos os canais, ao mesmo tempo em que oferecem aos agentes de

atendimento ao cliente uma interface mais simples e um conjunto de dados mais rico (Gerea e Herskovic, 2022). Coletamos evidências de várias fontes de diferentes serviços prestados por este contact center, permitindo a triangulação dos achados.

A contribuição deste trabalho é dupla. Primeiro, em termos teóricos, unimos dois fluxos de pesquisa (ou seja, BPM e serviços omnichannel) que tradicionalmente eram conduzidos isoladamente. Embora muito tenha sido estudado em ambos os tópicos, investigar sua combinação pode levar a novos insights para o corpo de conhecimento que pode ter sido negligenciado ao longo dos anos. Em segundo lugar, do ponto de vista prático, oferecemos evidências empíricas aos gerentes de como a adoção do BPM pode impactar positivamente as organizações que buscam aumentar a competitividade por meio do desenvolvimento de serviços omnichannel.

## **2 FUNDO**

### **2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS**

Os processos de negócios podem ser definidos como uma série de atividades inter-relacionadas, cruzando fronteiras funcionais com entradas e saídas (Armistead e Machin, 1997; Lee e Dale, 1998). Assim, o BPM visualiza esses processos como ativos relevantes de uma organização que devem ser compreendidos, gerenciados e desenvolvidos para facilitar e entregar serviços/produtos de valor agregado aos clientes (Trkman et al., 2015). O BPM também pode ser apoiado por meio do uso de tecnologias, o que levanta a discussão sobre ele a partir de duas perspectivas diferentes: pessoas e tecnologia (Vom Brocke et al., 2014; Klun e Trkman, 2018). No entanto, é importante diferenciar BPM de BPM suite (BPMS). Enquanto o primeiro é uma disciplina profissional liderada por indivíduos, o último é um conjunto tecnológico de ferramentas planejadas para permitir que os profissionais de BPM atinjam seus objetivos (Rahimi et al., 2016). Além disso, suítes e soluções referem-se a meios para automatizar processos de negócios, enquanto a automação é apenas um aspecto do BPM. Assim, o BPM não deve ser confundido com um aplicativo ou solução concebida para viabilizar um processo específico (vom Brocke et al., 2016; Zuhaira et al., 2021). Outra confusão comum é entre BPM e gerenciamento de projetos. O BPM costuma ter um escopo mais amplo, observando todo o processo de ponta a ponta. O gerenciamento de projetos se concentra em tarefas individuais, referindo-se a um escopo único de trabalho (Reijers, 2021).

A utilização do BPM pode ajudar as organizações a otimizar seus fluxos de trabalho gerais, resultando em maior eficiência e economia de custos. Com a incorporação de recursos avançados de análise, monitoramento de atividades e gerenciamento de decisões, o BPM é capaz de gerenciar pessoas, sistemas, informações e materiais para atingir os objetivos desejados (Zelt et al., 2019;

Baiyere et al., 2020). Além disso, pode ser particularmente útil para acelerar as estratégias de transformação digital da organização (Reijers, 2021). Existem três tipos principais de BPM (Idogawa et al., 2023):

- i) BPM centrado na integração: aborda processos que não exigem envolvimento humano. Esses processos geralmente dependem de mecanismos que integram dados, como gerenciamento de recursos humanos (HRM) ou gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM);
- ii) BPM centrado no ser humano: concentra-se no envolvimento humano, geralmente onde as aprovações são necessárias. Interfaces de usuário intuitivas com características de arrastar e soltar permitem que os indivíduos atribuam tarefas a várias funções, facilitando o acompanhamento ao longo do processo; e
- iii) BPM centrado em documentos: centra-se em torno de um documento específico, como um contrato. Quando as organizações compram um produto ou serviço, elas devem passar por vários formulários e rodadas de aprovação para chegar a um acordo entre as partes.

O BPM também é conhecido por abordar muitas questões de tecnologia da informação (TI), apoiando impulsionadores de negócios, como gerenciamento de ponta a ponta, consolidação e visibilidade de dados, aumento da flexibilidade e funcionalidade da infraestrutura e dados existentes, integração com outros sistemas e alavancar a arquitetura orientada a serviços e estabelecimento de uma linguagem comum para alinhamento de negócios e TI (Danilova, 2019; Maldonado et al., 2020; Beerepoot et al., 2023). Devido a essa versatilidade, há a necessidade de examinar como o BPM pode contribuir para o desenvolvimento de serviços omnichannel, o que motivou nossa pesquisa.

## 2.2 SERVIÇOS OMNICHANNEL

Omnichannel pode ser conceituado como experiências de cliente perfeitas e sem esforço, de alta qualidade, que acontecem por meio de vários canais físicos e digitais integrados (Susanto et al., 2018). Com o advento do I4.0 (Lasi et al., 2014; Bruni e Piccarozzi, 2022), o número de canais digitais aumentou exponencialmente a experiência do cliente, potencialmente desarticulada. Canais como dispositivos móveis, web e aplicativos, ajuda contextual, realidade aumentada, realidade virtual e chatbots têm sido utilizados em conjunto com os canais físicos tradicionais, criando uma matriz complexa de possíveis respostas aos indivíduos (Shen et al., 2018). Embora o multicanal seja frequentemente definido como uma abordagem de clientes não integrada, o omnichannel exige coerência e integração, eliminando as fronteiras entre os canais e oferecendo aos clientes uma experiência de marca consistente (Murfield et al., 2017; Gereá e Herskovic, 2022). Da mesma forma, a diferença entre

omnichannel e omnidigital depende da importância da estratégia. Com o omnichannel, as organizações se concentram em fornecer o conteúdo certo, por meio dos canais adequados, no momento certo, fornecendo o máximo valor aos clientes. Com o omnidigital, as organizações tendem a oferecer uma experiência consistente ao cliente em tudo o que é digital, independentemente do canal utilizado (Sun et al., 2020).

A adaptação a uma estratégia omnichannel exige que as organizações entendam o comportamento dos clientes, como os elementos que podem levá-los a tomar determinadas decisões. As expectativas dos clientes também evoluíram junto com os avanços tecnológicos. Cicman et al. (2021) indicaram que os pontos de contato digitais provavelmente afetarão mais de 57% das vendas nos EUA. As empresas que mantêm contact centers, por exemplo, têm incentivado o aumento do número de canais pelos quais os clientes podem interagir com a empresa, como e-mail, chat, SMS e mídias sociais (Rosenmayer et al., 2018). Por sua vez, aqueles que não garantiram a continuidade nos pontos de contato digitais e físicos correm o risco de perder clientes para os concorrentes que o fazem (Gao e Su, 2018). Além disso, as soluções omnichannel permitem que as organizações reforcem os controles de fornecedores e otimizem suas operações (Jones et al., 2021). Embora os serviços omnichannel sejam benéficos, as organizações às vezes perdem de vista o valor dos funcionários centrados no cliente na jornada do cliente, aumentando a importância do treinamento dos funcionários. No geral, o desenvolvimento de processos digitais de serviços omnichannel gera inerentemente mais transparência, e os clientes podem verificar melhor se estão sendo bem atendidos (Komulainen e Makkonen, 2018; Zhang et al., 2019). No entanto, os serviços omnichannel podem levantar desafios adicionais quando utilizados por organizações com produtos, serviços ou processos altamente complexos, prejudicando a experiência do cliente e exigindo funcionários excessivamente bem treinados e conhecedores (Gerea e Herskovic, 2022). Para mitigar esses desafios, existe a necessidade de desenhar adequadamente os processos de negócio internos e externos, o que motivou a integração do BPM como ferramenta de apoio aos serviços omnichannel.

### **3 MÉTODO**

Para responder ao referido RQ, adotamos uma abordagem qualitativa, coerente com a natureza exploratória e descritiva desta pesquisa (Voss et al., 2002). Realizamos um estudo multicaso, pois permite o reforço da validade externa e evita o viés do observador, indicando achados mais robustos e testáveis (Barrat et al., 2011). O método de pesquisa compreendeu quatro etapas principais: (i) descrição de estudos de caso; (ii) mapeamento do cenário 'as is', (iii) desenho do estado 'to be' e (iv)

identificação e recomendações de oportunidades omnichannel. Essas etapas são descritas posteriormente.

A implementação de um serviço de contact center baseado em omnichannel pode ser bastante aprimorada por meio da aplicação da metodologia proposta para a disseminação e consolidação do BPM dentro da organização. Essa abordagem vai além do mero mapeamento de processos e etapas de melhoria, tornando-se uma diretriz abrangente para gestores que buscam alcançar a excelência operacional em seu atendimento ao cliente.

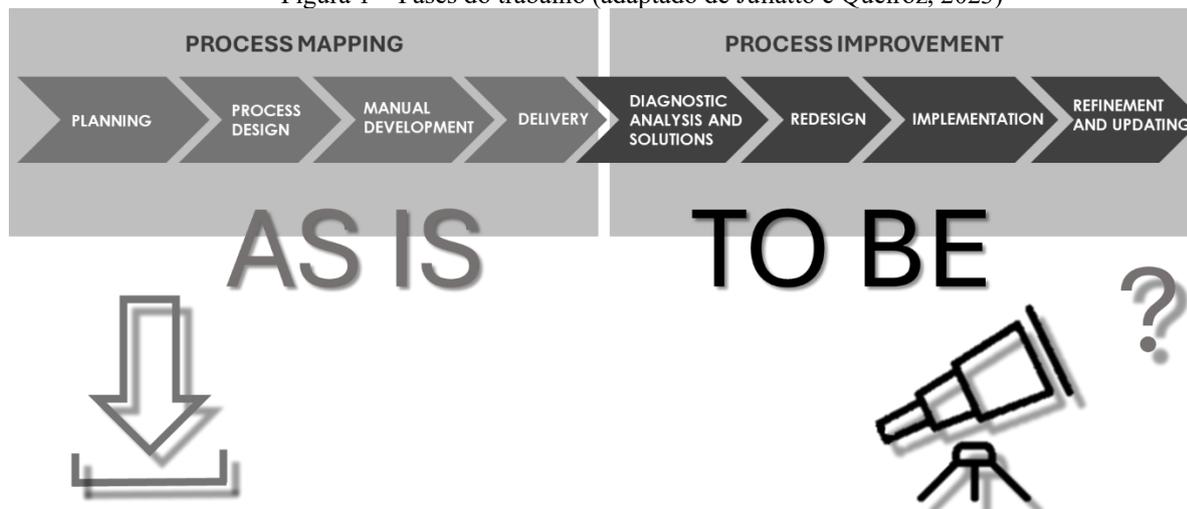
Essa metodologia não apenas orienta o mapeamento e a melhoria dos processos, mas também estabelece um ciclo de melhoria contínua, integrando estrategicamente os processos, incorporando a cultura organizacional e garantindo a atualização sistemática. É o resultado da integração de conceitos atualizados de melhoria contínua, gestão de riscos e ferramentas de mapeamento, oriundas de pesquisas em diversas organizações públicas e privadas, com destaque para o Business Process Management Guide (CBOCK).

Além disso, essa metodologia oferece um conjunto abrangente de técnicas e ferramentas para planejamento, mapeamento, análise, proposta de soluções, implementação, monitoramento e refinamento de processos. Um de seus diferenciais está na capacidade de orientar e instruir a equipe de trabalho, permitindo que as atividades sejam realizadas remotamente, por meio de recursos de videoconferência. Essa prática não apenas reduz o tempo e os custos de implementação, mas também minimiza as interrupções no ambiente de trabalho e facilita a participação de especialistas externos quando necessário.

Dividida em oito fases interconectadas em um ciclo de melhoria contínua, a metodologia de implementação do BPM oferece uma abordagem abrangente e estruturada para alcançar a excelência operacional em serviços de contact center baseados em omnichannel.

A figura a seguir ilustra a metodologia dividida em suas fases.

Figura 1 – Fases do trabalho (adaptado de Juliatto e Queiroz, 2023)



### 3.1 DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso foram realizados no Ministério da Educação do Brasil, que é composto por quatro departamentos principais que gerenciam diferentes conjuntos de processos. À medida que o governo brasileiro introduziu novas iniciativas para o desenvolvimento da educação no país, o número de processos que o Ministério da Educação teve que controlar e supervisionar aumentou significativamente, aumentando a necessidade de sua revisão e aprimoramento minuciosos. Apesar dessa diversidade, existe um contact center central que é responsável por fornecer suporte aos usuários em geral (por exemplo, indivíduos, organizações ou governo regional). Este contact center recebe em média 150.000 demandas por mês, aproximadamente, sendo inseridas de várias formas (por exemplo, telefone, e-mail, plataforma, etc.). O tempo médio de resposta é de 3,14 minutos e o tempo médio de espera de 2,23 é de minutos. No entanto, os processos que cada departamento gerencia são relativamente diferentes em termos de número de atividades e pessoas envolvidas e duração, o que aumenta a complexidade do contact center. Portanto, para considerar tais complexidades, mapeamos vários processos em cada subdivisão do Ministério da Educação do Brasil, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Características dos estudos de caso

Subdivisão	Número de processos mapeados	Tempo médio de resposta (minutos)	Tempo médio de espera (minutos)
Um	23	3.22	1.15
B	26	2.18	2.01
C	32	3.87	2.87
D	30	2.93	1.95

### 3.2 MAPEANDO O CENÁRIO 'COMO ESTÁ'

O objetivo das fases descritas abaixo é registrar com precisão e minuciosidade a situação de cada processo no serviço de contact center, como está atualmente. É de grande importância nesta metodologia identificar e registrar a situação atual dos processos de interesse. Só assim é possível observar as condições que estão favorecendo ou dificultando a execução dos processos no contact center. Isso permite o desenvolvimento de soluções de melhoria que podem ser medidas e comparadas para destacar o progresso feito.

O planejamento é a base na estruturação de um serviço de contact center omnichannel. Essa fase inicial é essencial para garantir que a equipe do projeto entenda completamente a demanda e os resultados esperados pelo gerente de atendimento do contact center. Ao alinhar os objetivos do projeto com as necessidades específicas do serviço omnichannel, o planejamento estabelece as bases para uma implementação bem-sucedida e orienta o desenvolvimento de estratégias eficazes.

Ao integrar a avaliação de risco nesta fase, a metodologia proposta garante que as vulnerabilidades potenciais sejam identificadas e tratadas desde o início do processo. Isso é crucial para garantir a segurança e a eficiência das operações do contact center omnichannel.

Por meio de um planejamento meticuloso das atividades, incluindo o entendimento da demanda, o desenvolvimento do plano de atividades e o alinhamento com a cadeia de valor, a fase de planejamento define o rumo do projeto. Ele não apenas cria um entendimento comum entre todos os envolvidos, mas também estabelece parâmetros claros para as fases subsequentes da implementação do contact center omnichannel.

Portanto, a fase de planejamento desempenha um papel fundamental para garantir que o atendimento de contact center omnichannel seja efetivamente estruturado e alinhado com as necessidades e expectativas dos clientes e da organização.

A segunda fase do projeto é o processo, focado no contact center. Consiste em compreender e mapear cada processo de interesse identificado na fase anterior (planejamento). O principal objetivo desta etapa é criar um esboço inicial dos processos de interesse no padrão BPMN, representando a realidade do contact center. Como objetivo secundário, podem ser identificadas oportunidades de melhoria de processos apontadas pelos gestores de contact center durante as entrevistas.

No design do estado atual do processo (AS IS), o nome do processo, as atividades e os fluxos de interação devem ser incluídos. O desenho do fluxo do processo é dividido em três etapas: na primeira, a equipe do projeto busca o comprometimento e o engajamento dos envolvidos para garantir a troca de informações entre todos. Na segunda etapa, é desenvolvida uma compreensão global e

horizontal do processo, construindo um diagrama de escopo e um esboço do processo. Na terceira etapa, o design aprimorado do estado atual é feito usando software BPMN especializado.

Esta fase marca a conexão da equipe de mapeamento com os gerentes do contact center em torno de um objetivo compartilhado. Essa abordagem inicial pode ser usada para alinhar os canais de comunicação mais convenientes para os participantes. A videoconferência pode ser desejável e mais econômica, especialmente quando os participantes estão distribuídos geograficamente. O uso de ambientes tecnológicos pode ser eficaz por meio do compartilhamento de tela e interação em tempo real.

O desenvolvimento do manual é a terceira fase proposta para esta metodologia de gestão de processos, com foco na implementação de um serviço de contact center baseado em omnichannel. Consiste em um processo iterativo de descrição de atividades e ajuste de processos com base no mapa resultante da fase anterior.

O principal produto desta fase é uma descrição das atividades de um mapa de processos, tornando-o inteligível e detalhado. No entanto, como proposto em sua execução, a produção do manual também proporciona uma avaliação crítica da fidelidade do mapa à realidade vivenciada na organização e seu necessário ajuste.

O documento é produzido a partir de entrevistas presenciais ou remotas com o proprietário do processo e executores da atividade. Durante essas interações, que caracterizam a atividade de elicitação, tanto o entrevistador quanto o entrevistado têm acesso à versão mais atualizada do mapa do processo.

Recomenda-se percorrer o fluxo do processo em conjunto, avaliando a coerência de cada atividade previamente mapeada utilizando a metodologia 5W1H (o quê, como, quem, quando, onde e por quê). Essa abordagem permite identificar a adequação da atividade mapeada no fluxo em relação à realidade operacional, bem como as atividades não mapeadas e as necessidades de ajustes na sequência do fluxo.

À medida que as respostas às perguntas se tornam consistentes com o mapa, o documento é preenchido e um mapa de processo confiável é obtido. Durante o desenvolvimento do manual, cada atividade a ser descrita passa por uma avaliação crítica pelo proprietário do processo e seus colaboradores, facilitando a identificação de riscos associados, sugestões de oportunidades de melhoria e orientações adicionais.

Essas observações são cuidadosamente coletadas e registradas pelo entrevistador, resultando em um material com o padrão definido pela própria organização. A fase de desenvolvimento manual é

conduzida em uma única etapa e resulta em um material com o padrão definido pela própria organização.

A fase de entrega é uma etapa crucial na implementação de um serviço de contact center, consolidando e finalizando o ciclo de mapeamento de processos. O trabalho desenvolvido ao longo das três primeiras etapas é revisado e incorporado ao documento de entrega, que inclui o desenho do fluxo do processo, o manual do processo, a avaliação de riscos e a identificação de possíveis pontos de controle e melhorias no processo.

Este documento, portanto, representa um marco significativo, pois reúne sequencialmente todas as informações essenciais para o funcionamento eficaz do contact center. Se o projeto estiver focado apenas no mapeamento de processos, esta fase termina com a entrega do documento. No entanto, dependendo das necessidades do projeto, a metodologia pode avançar para etapas de melhoria de processos.

A fase de entrega pode ser subdividida em duas etapas distintas: consolidação do material e apresentação dos resultados ao gestor e proprietário do processo, além de outros participantes envolvidos nas etapas anteriores do mapeamento.

A etapa de consolidação do material é de natureza técnica e requer revisão crítica pela equipe de mapeamento. Durante esta etapa, o manual é revisado e formatado de acordo com os padrões estabelecidos dentro da organização. Isso inclui a leitura cuidadosa de cada atividade descrita no manual, a percorrida do fluxo sequencialmente e a realização de testes de coerência do processo com um ou mais produtos.

A etapa de apresentação é dedicada à formalização da entrega dos resultados ao gestor e proprietário do processo. Padrões pré-estabelecidos são considerados para garantir que os resultados possam ser facilmente incorporados à rotina da organização, facilitando uma transição suave e eficaz para as práticas e procedimentos recém-implementados

Os resultados práticos da aplicação da metodologia, especialmente na fase AS IS, algumas evidências de caracterização de como o processo é executado demonstram a existência de várias oportunidades de melhoria a serem adotadas para a modificação dos fluxos. Entender como as operações são oferecidas atualmente possibilitou perceber problemas de alinhamento entre as rotinas e a utilização dos serviços de contact center atualmente contratados. Dentre os pontos observados, alguns podem ser destacados para maior aprimoramento na fase TO BE, a saber:

- O caminho oferecido para o registro de demanda apresenta várias derivações que exigem escolhas do usuário sem o devido esclarecimento sobre a finalidade de cada escolha.

- Tentando conciliar o recebimento de várias demandas de múltiplos propósitos sem a devida separação de questões e a falta de caminhos claros para a resolução de questões.
- Resolução de serviços de contact center envolvendo várias organizações, com diferentes finalidades e múltiplos perfis de usuários em um único modo, tornando o processo ineficiente e ineficaz, resultando em solicitações não atendidas, respostas incorretas e respostas duplicadas gerando resultados diferentes para as mesmas demandas.

Além dessas, foram identificadas outras percepções que enfatizam a importância da aplicação da fase AS IS. Consequentemente, a fase subsequente de SER permite clareza na definição do que precisa ser feito, quando pode ser feito, quem será o responsável e quais resultados podem ser alcançados.

### 3.3 PROJETANDO O ESTADO 'TO BE'

A partir deste ponto, o trabalho se concentra na análise da documentação gerada nas fases 'AS IS', as observações registradas ao longo do trabalho e o planejamento e implementação de melhorias propostas para os fluxos de trabalho.

A fase de análise, diagnóstico e soluções envolve um exame crítico do processo visando o desenvolvimento de soluções alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Após ter um fluxo "AS IS" atualizado resultante do mapeamento de processos, recomenda-se realizar uma análise sistemática priorizando as atividades críticas, além de observar oportunidades de melhoria. Posteriormente, são priorizadas as melhorias com maior grau de impacto ou necessidade de implementação, com base na avaliação da gestão da organização.

A análise, o diagnóstico e as soluções são divididos em duas etapas: identificação de atividades críticas e desenvolvimento de soluções. A etapa de identificação de atividades críticas tem como objetivo identificar as atividades mapeadas no processo que têm maior impacto na qualidade, produtividade, custo, tempo de execução, entre outras questões estrategicamente relevantes. Além disso, algumas das atividades críticas têm um impacto significativo na sobrevivência da organização em caso de falhas, portanto, merecem ainda mais atenção.

A segunda etapa, de desenvolvimento de sugestões, tem como objetivo propor soluções para aumentar a eficiência, eficácia e segurança do processo conforme identificado na fase de Planejamento. Nesta fase, recomenda-se atenção especial para atividades críticas e a eliminação de atividades sem valor agregado. Este trabalho pode envolver transformações radicais, com uma análise predominantemente sistêmica do fluxo antigo, ou transformações incrementais, com melhorias

específicas nas atividades do fluxo antigo. A direção e a profundidade das transformações são partes inerentes ao processo de análise e criação da equipe técnica, pois confrontam a demanda apresentada, as restrições, as sugestões e o estado atual do processo.

Ainda na segunda etapa, as soluções propostas passam por uma análise crítica quanto à sua viabilidade técnica, viabilidade financeira e alinhamento com os objetivos finais, estratégicos e/ou de redução de falhas.

Os resultados esperados da Fase de Análise, Diagnóstico e Soluções incluem:

- Desenvolvimento de soluções para o processo mapeado.
- Validação de melhorias a serem incorporadas ao desenho e elaboração do manual de processos.

O objetivo da fase de redesenho do processo é atualizar o processo com as melhorias priorizadas da fase anterior, ou seja, envolve a modelagem do estado futuro do processo com soluções validadas pela gestão da organização. É importante enfatizar que todas as melhorias propostas ou atualizações manuais devem seguir as normas e regulamentos. Esta fase é dividida em duas partes: redesenhar o processo com as soluções propostas e desenvolver manuais de processo. O fluxo redesenhado deve incluir as seguintes informações: numeração do fluxo, nome do processo, objetivo do processo, atividades (fluxo), áreas responsáveis, vínculos entre atividades e documentos ou fluxo de informações (entrada ou saída), produtos gerados, interface com outros processos, legislação, políticas e regras a serem consideradas durante a execução.

O manual de processos deve documentar as atividades passo a passo de maneira padronizada, incluindo descrições de atividades, funções e responsabilidades, sistemas e ferramentas utilizadas, resultados esperados, bem como apresentar fluxos em formato didático. Atividades complexas ou críticas, definidas pela gerência e pelo proprietário do processo, devem ter um nível mais alto de detalhe e explicação. A fase de redesenho do fluxo de processo consiste em duas etapas: redesenhar o processo com soluções propostas e desenvolver manuais de processo ou atividades críticas.

Os resultados esperados da fase de redesenho incluem:

- Fluxos de processo atualizados.
- Manual de processo atualizado refletindo o estado futuro.
- Planilha atualizada de atividades críticas.

A fase de implementação tem como objetivo colocar em prática o processo redesenhado, aprovado pela gestão da organização, através da execução de processos pelos responsáveis, para que as soluções propostas resultem efetivamente em ganhos para a organização. O planejamento envolve

ter soluções priorizadas, processos redesenhados e estudar os recursos necessários, como sistemas de informação e treinamentos para os envolvidos. Durante a etapa de monitoramento, o processo é medido e validado. Os dados também são coletados para alimentar indicadores de desempenho para garantir que o processo atinja os resultados esperados e esteja alinhado com parâmetros predefinidos. Isso permite a identificação de falhas ou até mesmo melhorias incrementais futuras para aprimorar o processo. Assim, o monitoramento constitui uma etapa contínua realizada pelo gestor de processos com o objetivo principal de prever situações futuras e tomar ações preventivas. A fase de implementação e monitoramento consiste em duas etapas: planejamento e monitoramento da implementação. Deve-se notar que a implementação em si não é responsabilidade da equipe de BPM, mas sim da responsabilidade específica dos proprietários dos processos e do pessoal envolvido.

Os resultados esperados para a Fase de Implementação incluem:

- Plano de implementação de ações de melhoria de processos.
- Relatório de desempenho do processo (diagnóstico da situação do processo).

Após consolidar as melhorias resultantes de um ciclo de desenvolvimento (projeto), é crucial documentar e formalizar suas entregas. Essa etapa envolve reunir as lições aprendidas com o projeto de melhoria e o mapeamento do processo, bem como armazená-las e compartilhá-las com as partes interessadas do processo e depositar materiais em um repositório específico dentro da organização para acesso universal. Conseqüentemente, ao final do ciclo do projeto, espera-se que as partes interessadas do processo percebam os benefícios alcançados por meio da aplicação do BPM, tais como: melhoria da adequação à rotina, otimização do tempo de execução, redução de custos, visibilidade do processo, facilidade de acesso à documentação de rotina, entre outros. Além disso, ao final do primeiro ciclo de mudanças, também se prevê que os funcionários estejam mais bem equipados no gerenciamento de processos e mais engajados em buscas de melhoria contínua.

Com o tempo, qualquer processo está sujeito à necessidade de mudanças, seja por pressões externas (políticas, estratégias, tecnologias, etc.) ou fatores internos (oportunidades percebidas de melhoria, mudanças na equipe, etc.). Portanto, após a conclusão do mapeamento do processo, os procedimentos de monitoramento precisam estar ativos para avaliar os requisitos de mudança e atualização do processo. Para garantir que os ajustes ou implementações da solução sejam incorporados aos diagramas e à documentação, qualquer alteração que afete o processo deve ser comunicada à equipe responsável pela atualização dos fluxos e manuais de processo. Assim, dependendo da intensidade da mudança, a equipe deve avaliar a necessidade de iniciar um novo ciclo de etapas do projeto ou simplesmente executar ações corretivas em nível operacional.

Os resultados esperados para a fase de refinamento e atualização incluem:

- Documento formal de encerramento do projeto.
- Lista de lições aprendidas.
- Próximas etapas: início de um novo ciclo ou encerramento do ciclo atual.

#### 4 CONCLUSÕES

A execução do projeto de aprimoramento dos serviços de contact center em órgãos governamentais, conforme descrito na metodologia e nos objetivos, tem o potencial de gerar diversos resultados positivos. Esses resultados impactam tanto os órgãos governamentais envolvidos quanto a sociedade como um todo. Dentre os potenciais resultados, destaca-se a implementação de melhorias que resultem em um atendimento público mais efetivo, com respostas mais rápidas e precisas às demandas e consultas dos usuários.

Ao fornecer um serviço de melhor qualidade, a satisfação dos usuários finais, incluindo alunos, professores e cidadãos em geral, provavelmente aumentará, fortalecendo a confiança nas instituições governamentais. Promover a transparência na comunicação e facilitar o acesso a informações relevantes deve aumentar a relação de confiança entre as agências governamentais e a sociedade.

Identificar e eliminar ineficiências nos processos de atendimento pode levar a uma operação mais eficiente, economizando recursos e reduzindo custos operacionais. Da mesma forma, a implementação de sistemas de Business Intelligence (BI) deve permitir que os gestores acessem dados em tempo real, facilitando a tomada de decisões com base em informações sólidas.

Com a implementação de métricas de desempenho e monitoramento contínuo do atendimento de contact center por meio do omnichannel, os órgãos governamentais podem ser mais responsáveis pela qualidade dos serviços prestados, demonstrando um compromisso constante com a melhoria da qualidade do serviço público e contribuindo para o fortalecimento da imagem dos órgãos governamentais.

Oferecer um atendimento mais eficiente pode levar à redução de reclamações e demandas repetitivas, aliviando a carga de trabalho das equipes de contact center, melhorando a eficiência operacional e resultando em economia de recursos públicos, que podem ser direcionados para outras áreas prioritárias.

Em resumo, os resultados práticos são caracterizados por:

- Identificação de ineficiências, gargalos e desafios.
- Compreensão dos fluxos e atividades relacionadas à jornada de atendimento ao cidadão.

- Incorporação das demandas e necessidades dos cidadãos, visando ajustar os serviços de acordo com as expectativas da sociedade.
- Disponibilização de ferramentas de monitoramento em tempo real e implementação de sistemas de Business Intelligence (BI) para coleta e análise de dados relacionados à execução do contrato de prestação de serviços de contact center.
- Melhorias nos processos de trabalho utilizando a tecnologia da informação, visando aumentar a eficiência, qualidade e agilidade no atendimento público.
- Métricas e indicadores de desempenho para avaliar a eficácia na execução do serviço e possibilitar a tomada de decisão com base em dados sólidos.
- Promoção de uma cultura de melhoria contínua na prestação de serviços de contact center, por meio da transferência de conhecimento, incentivando a colaboração entre os órgãos envolvidos e promovendo a excelência na gestão pública.

### **DISPONIBILIDADE DE DADOS**

Os dados que sustentam os achados deste estudo estão disponíveis com o autor correspondente, GT, mediante solicitação razoável.

### **DECLARAÇÃO DE INTERESSES**

Os autores declaram que não têm interesses financeiros concorrentes conhecidos ou relacionamentos pessoais que possam ter influenciado o trabalho relatado neste artigo.

## REFERÊNCIAS

- ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 9, p. 886–898, 1997.
- BAIYERE, A.; SALMELA, H.; TAPANAINEN, T. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, v. 29, n. 3, p. 238–259, 2020.
- BARRATT, M.; CHOI, T.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 4, p. 329–342, 2011.
- BEEREPOOT, I. et al. The biggest business process management problems to solve before we die. *Computers in Industry*, v. 146, p. 103837, 2023.
- BHALLA, R. The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitisation. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, v. 1, n. 4, p. 365–372, 2014.
- BRUNI, R.; PICCAROZZI, M. Industry 4.0 enablers in retailing: A literature review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 50, n. 7, p. 816–838, 2022.
- CAÑAS, H. et al. Implementing industry 4.0 principles. *Computers & Industrial Engineering*, v. 158, p. 107379, 2021.
- CICMAN, J.; BONDE, A.; WILSON, K.; BAKALAR, M. Make Omnichannel Real in B2B Commerce. Forrester. Disponível em: <https://www.forrester.com/bold>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- DANILOVA, K. B. Process owners in business process management: A systematic literature review. *Business Process Management Journal*, v. 25, n. 6, p. 1377–1412, 2019.
- DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. Introduction to business process management. In: *Fundamentals of Business Process Management*. 2018. p. 1–33.
- FETTERMANN, D. et al. How does Industry 4.0 contribute to operations management? *Journal of Industrial and Production Engineering*, v. 35, n. 4, p. 255–268, 2018.
- GAO, F.; SU, X. Omnichannel service operations with online and offline self-order technologies. *Management Science*, v. 64, n. 8, p. 3595–3608, 2018.
- GEREA, C.; HERSKOVIC, V. Transitioning from multichannel to omnichannel customer experience in service-based companies: Challenges and coping strategies. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, v. 17, n. 2, p. 394–413, 2022.
- HAMMER, M. What is business process management? In: *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2014. p. 3–16.

IDOGAWA, J.; BIZARRIAS, F. S.; CÂMARA, R. Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*, v. 29, n. 7, p. 2009–2033, 2023.

JONES, A. L. et al. An examination of the effects of omni-channel service offerings on retailer performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 52, n. 2, p. 150–169, 2021.

JULIATTO, D. L.; QUEIROZ, A. H. Gestão e melhoria de processos BPM - Orientações para a aplicação da gestão e melhoria de processos nas organizações com abordagem sistêmica de implementação. Ponta Grossa: Atena, 2023.

KLUN, M.; TRKMAN, P. Business process management – at the crossroads. *Business Process Management Journal*, v. 24, n. 3, p. 786–813, 2018.

KOMULAINEN, H.; MAKKONEN, H. Customer experience in omni-channel banking services. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 23, p. 190–199, 2018.

KUMAR, A. *Business Process Management*. Routledge, 2018.

LEE, R. G.; DALE, B. G. Business process management: A review and evaluation. *Business Process Management Journal*, v. 4, n. 3, p. 214–225, 1998.

LIMOIS, S.; CE, W. Business Process Reengineering and an Omnichannel e-Commerce System Implementation for the Online Stores of a Pet Supply Company in Indonesia. In: 2023 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). p. 328–333, 2023.

MALDONADO, M. et al. Similarities and differences between business process management and lean management. *Business Process Management Journal*, v. 26, n. 7, p. 1807–1831, 2020.

MURFIELD, M. et al. Investigating logistics service quality in omni-channel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 47, n. 4, p. 263–296, 2017.

PICEK, R.; PERAS, D.; MEKOVEC, R. Opportunities and challenges of applying omnichannel approach to contact center. In: 2018 4th International Conference on Information Management (ICIM). p. 231–235, 2018.

PRODANOVA, J.; VAN LOOY, A. How beneficial is social media for business process management? A systematic literature review. *IEEE Access*, v. 7, p. 39583–39599, 2019.

RAHIMI, F.; MØLLER, C.; HVAM, L. Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, v. 36, n. 1, p. 142–154, 2016.

REIJERS, H. A. *Business Process Management: The evolution of a discipline*. *Computers in Industry*, v. 126, p. 103404, 2021.

ROSENMAYER, A. et al. Omni-channel service failures and recoveries: Refined typologies using Facebook complaints. *Journal of Services Marketing*, v. 32, n. 3, p. 269–285, 2018.

ROSSIT, D. A.; TOHMÉ, F.; FRUTOS, M. Industry 4.0: Smart scheduling. *International Journal of Production Research*, v. 57, n. 12, p. 3802–3813, 2019.

RUYTER, K.; KEELING, D. I.; COX, D. Customer-supplier relationships in high technology markets 3.0. *Industrial Marketing Management*, v. 79, p. 94–101, 2019.

SHEN, X. L. et al. Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, v. 109, p. 61–73, 2018.

SUN, Y. et al. When digitalized customers meet digitalized services: A digitalized social cognitive perspective of omnichannel service usage. *International Journal of Information Management*, v. 54, p. 102200, 2020.

SUSANTO, H. et al. Analysis of factors that influence purchase intention on omni-channel services. In: 2018 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACISIS). p. 151–155, 2018.

TRKMAN, P. et al. From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, v. 21, n. 2, p. 250–266, 2015.

VEILE, J. W. et al. Relationship follows technology! How Industry 4.0 reshapes future buyer-supplier relationships. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 32, n. 6, p. 1245–1266, 2021.

VOM BROCKE, J.; MATHIASSEN, L.; ROSEMANN, M. Business process management. *Business & Information Systems Engineering*, v. 6, p. 189–189, 2014.

VOM BROCKE, J.; ZELT, S.; SCHMIEDEL, T. On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, v. 36, n. 3, p. 486–495, 2016.

VOSS, C.; Tsikriktsis, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

ZELT, S. et al. A theory of contingent business process management. *Business Process Management Journal*, v. 25, n. 6, p. 1291–1316, 2019.

ZHANG, M. et al. Service quality measurement for omni-channel retail: Scale development and validation. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 30, sup. 1, p. S210–S226, 2019.

ZUHAIIRA, B.; AHMAD, N. Business process modeling, implementation, analysis, and management: The case of business process management tools. *Business Process Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 145–183, 2021.