



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**LUCIANA COSTA SAMPAIO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL  
ORIENTADA A PROCESSOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS  
BRASILEIRAS**

Brasília  
2015

**LUCIANA COSTA SAMPAIO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL  
ORIENTADA A PROCESSOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS  
BRASILEIRAS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados

Orientador: Prof. Silvio Candia

Brasília  
2015

**LUCIANA COSTA SAMPAIO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL  
ORIENTADA A PROCESSOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS  
BRASILEIRAS**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão  
Estratégica para Resultados

Orientador: Prof. Silvio Candia.

Brasília, 18 de Maio de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Mauro Castro

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

**DEDICATÓRIA** – Dedico este trabalho a todos os profissionais que estão comprometidos em melhorar o Brasil de uma maneira inteligente.

## **AGRADECIMENTO(S)**

Agradeço primeiramente a Deus por ter saúde tanto física, quanto mental para poder concluir este curso conforme planejado. Houve momentos difíceis, às vezes o cansaço da rotina foi difícil administrar, mas como diz Henri Ford: “Obstáculos são aquelas coisas medonhas que você vê quando tira os olhos do seu objetivo”. Ou seja, com foco no resultado é mais fácil de superar, principalmente a si mesmo. Ao longo desses 15 meses muitas coisas aconteceram, fui promovida, depois mudei de emprego e com isso mudei o foco da minha carreira, alcancei uma certificação nessa nova área. Mas para todas essas vitórias, além da dedicação pessoal, um fator primordial é o apoio e incentivo de quem nos quer bem. Agradeço a todos meus amigos que tiveram compreensão com a minha ausência em aniversários, batizados, festa de criança, etc. Posso dizer que valeu a pena.

## RESUMO

A utilização do Business Process Management (BPM), ao longo dos últimos anos, vem crescendo de forma bastante significativa, dada a sua utilidade e rapidez com que melhora os processos nas empresas onde já foi implementado. A sua perspectiva de crescimento é muito grande, visto que ainda não é um conceito amplamente discutido e implantado no Brasil, especialmente no âmbito das empresas públicas brasileiras. Por meio do BPM, melhorias significativas na qualidade dos serviços públicos podem ser alcançadas, como uso racional dos recursos públicos e, ainda, desburocratização dos processos, possibilitando maior celeridade na prestação do serviço, bem como pode inibir as más práticas de gestão, como a corrupção. No entanto, o desafio da implantação do Gerenciamento de Processos de Negócios em uma empresa não é simples, nem rápido, pois envolve mudança de comportamento das pessoas e comprometimento da alta administração. A presente pesquisa visa abordar o assunto dentro do contexto brasileiro atual, fomentando sua discussão, entre vantagens, benefícios e desafios.

**Palavras-chave:** BPM. Gerenciamento de Processos de Negócio. Melhoria. Qualidade dos Serviços Públicos.

## **ABSTRACT**

The use of BPM has been growing quite significantly over the past few years, due to its usefulness and speed which improve processes in companies where it has been implemented. There is a large growth prospect due to the fact that it is still not a widely discussed and implemented concept in Brazil, especially in the context of Brazilian public companies. Through BPM, significant improvements in the quality of public services can be achieved, such as the rational use of public resources and, less bureaucratic processes, enabling more fast delivery of the service, and making it possible to inhibit bad management practices, such as corruption. However, the challenge of implementing Business Process Management in a company is neither simple nor quick, because it involves changing people's behavior and demands senior management commitment. This research aims to address the issue within the current reality in Brazil, fostering its discussion, among advantages, benefits and challenges.

**Key words:** BPM. Business Process Management. Changes. Quality Service Public.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

<b>Figura 1</b> - Ciclo de Vida BPM .....	14
<b>Figura 2</b> - Níveis de Maturidade do gerenciamento do Processo e Maturidade do Processo-Champlin, 2001, adaptado de Parker, 1995.....	15
<b>Figura 3</b> - Comparação entre baixa e alta maturidade e os cinco estágios de maturidade .....	16
<b>Figura 4</b> - Ciclo PDCA .....	20
<b>Figura 6</b> – Modelo 1 – Labovitz e Rosansky.....	23
<b>Figura 7</b> - Índice de Controle de Desempenho de TI.....	25
<b>Figura 8</b> - Diagrama dos processos de gestão da inovação tecnológica das unidades de pesquisa da Embrapa.....	27
<b>Quadro 1</b> - Níveis de Maturidade do gerenciamento do Processo e Maturidade do Processo-Champlin, 2001, adaptado de Parker, 1995.....	15
<b>Quadro 2</b> - Modelo Quantum de Medição de Desempenho .....	21

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1 O CENÁRIO ATUAL - PROBLEMÁTICA</b> .....	11
1.1 O gerenciamento dos processos de negócio.....	12
1.2 Conceito de processos.....	13
1.3 Ciclo de vida dos processos CBOK.....	13
1.4 Maturidade de processos.....	14
1.4.1 Tipologia dos estágios de maturidade BPM.....	16
1.4.2 Nível de maturidade empresa privada – pesquisa exemplo.....	17
1.4.3 Nível de maturidade empresa pública – pesquisa exemplo.....	17
<b>2 MONITORAMENTO E CONTROLE DE DESEMPENHO</b> .....	20
2.1 Medição de desempenho.....	21
<b>3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO – DESAFIOS</b> .....	23
3.1 Estratégia.....	23
3.2 Processo e tecnologia.....	24
3.2.1 Gestão da informação.....	24
3.3 Pessoas.....	25
3.3.1 Gestão da mudança.....	25
3.3.2 Gestão do conhecimento.....	26
3.3.3 Gestão por competência com base em processos.....	28
<b>4 CASO DE SUCESSO - EMBRAPA</b> .....	29
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36

## INTRODUÇÃO

Na busca constante por desempenho, muitas organizações públicas, de todas as esferas e poderes, têm buscado construir um Brasil melhor, através da modernização dos processos de gestão e da implantação de gestão por resultados, integrando estratégia com processos de negócio. Além da melhoria do serviço prestado, a busca também é por uma economia competitiva capaz de atrair altos investimentos. Em uma pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers (PwC) em 2013, o Brasil aparece como o terceiro mercado mais importante, atrás somente dos Estados Unidos e da China. Pela notoriedade do país e o peso político ascendente, a necessidade de aprimoramento das empresas públicas se torna latente, pois o crescimento econômico deve ser aliado de uma gestão pública de qualidade.

Desta forma, o objetivo da pesquisa é apresentar o potencial das metodologias de gestão de processos cujos mecanismos podem colaborar no enfrentamento dos desafios da administração pública, em especial a burocracia desnecessária e as lacunas de gestão. A gestão de processos pode ser conceituada como o conjunto de práticas e metodologias e um modelo de gestão, em que a melhoria de processos pode significar um diferencial competitivo importante e uma oportunidade de melhoria latente.

Os métodos utilizados para a elaboração desta pesquisa foram pesquisa bibliográfica, por meio das normas acerca do assunto, guias de melhores práticas, coleta de dados feitos através de estudo de casos publicados e experiência profissional de mercado em consultoria de mapeamento de processos.

O presente trabalho foi então estruturado em 4 capítulos.

No primeiro capítulo, está descrita a problemática que circula o tema dando foco aos principais conceitos da gestão de processos. Dos quais são: as fases do ciclo de vida do processo, e com base nisso, dois modelos de nível de maturidade de gerenciamento de processo. Na sequência, são apresentados casos reais de medição de maturidade de processos, proporcionando uma análise comparativa entre as empresas privadas e públicas. O segundo capítulo, apresenta modelos de controle, monitoramento e gerenciamento de processos, apresentando inclusive o programa GesPública, que propõe a desburocratização das empresas públicas. No terceiro capítulo, os fatores críticos de sucesso para melhoria de

processos, isto é, os desafios, são dissertados; Estratégia, pessoas, tecnologia. Nesta seção o estudo de maturidade de processos é utilizado como caso real, e uma pesquisa sobre o cenário de governança de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União – TCU, é apresentado. E finalmente no quarto e último capítulo é apresentado o caso de sucesso da EMBRAPA que implantou a metodologia de gerenciamento de processos, observando as variáveis de sucesso apresentadas no capítulo 2.

## 1 O CENÁRIO ATUAL - PROBLEMÁTICA

“A administração pública burocrática tradicional tornou-se lenta e pesada demais e não consegue acompanhar o novo ritmo tecnológico e gerencial que exige decisão e estruturas mais horizontalizadas, em rede” (Mare, 1995). A ausência de ações integradas para execução das políticas públicas, que perpassam pelas esferas administrativas, burocratiza os processos, gera retrabalho, consome recursos e ainda compromete o alcance de resultados. Deste modo, entre os desafios existentes para a excelência organizacional no Brasil, a pesquisa irá destacar os seguintes:

- Burocracia desnecessária: A palavra burocracia foi cunhada por De Gournay, em 1745, a partir do verbo grego “dominar”, significando “escritório”. Era então, originalmente, aplicada ao domínio dos funcionários no escritório. Depois, foi transposta aos funcionários públicos e, gradualmente, a todas as organizações. Max Weber trouxe este conceito durante a revolução industrial enxergando na burocracia a única forma de lidar com a especialização das tarefas e sua maior complexidade, tornando necessária a implantação de um sistema de controle eficiente. Deste modo, academicamente, a burocracia é positiva pois a intenção é controlar um processo/atividade, regulamentando-o. Porém, há um ponto de equilíbrio no que tange ao nível de controle de um processo. Um exemplo são as políticas públicas, que se desdobram até o nível operacional resultando em um processo - que neste caso possui a característica transversal, ou seja, iniciam em um órgão e concluem em outro. A falta de sinergia entre os órgãos no controle deste processo pode resultar na burocracia desnecessária, pois cada órgão atua isoladamente, e neste contexto, o objetivo do processo, que é atender uma política pública, pode ser perder no caminho tortuoso do excesso de burocracia, criando ao invés de pontos de controle, barreiras para a fluidez do processo.
- Lacunas de gestão: A falta de conhecimento do negócio, de técnicas de gestão e ainda, o acúmulo de funções dos gestores, que consome tempo e não permite a dedicação ao gerenciamento de resultado, são fatores que contribuem para uma lacuna de gestão. Adicionalmente, a cultura e a

maneira como as pessoas entendem a organização também geram impacto no nível de maturidade organizacional que é exatamente a mensuração de quão grande é esta lacuna. As metodologias têm um grande potencial, no entanto, são as pessoas responsáveis pela aplicação da mesma e é fundamental o gerenciamento da mudança antes de sua implementação. Isto é, as lacunas de gestão não se baseiam somente nas técnicas de monitoramento e controle de processos, mas também no incentivo e comprometimento dos servidores públicos.

Diante do exposto, é notório perceber que o sucesso para uma implantação de gestão de processos são as pessoas. A resistência tácita das pessoas às mudanças necessita ser identificada e trabalhada de acordo com a cultura de cada empresa. É importante atentar-se ao fato de que mudar um processo é alterar a forma de trabalhar de uma pessoa. Assim como o monitoramento e controle exigem planejamento e dedicação dos gestores. Logo, o apoio da alta administração e a institucionalização de um projeto de melhoria organizacional tornam-se premissas para uma implantação bem sucedida.

### **1.1 O Gerenciamento de Processos de Negócio**

As organizações públicas podem ser conceituadas como organizações que têm como objetivo prestar serviços para a sociedade; são sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados, que envolve informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas, processos e tecnologias (DIAS, 1998). Com relação a processos, o conceito internacionalmente reconhecido, é o Business Process Management (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócios, que tem como objetivo prover o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia. Segundo o Guia CBOK, reconhecido no mundo todo como o livro de melhores práticas, o conceito de BPM é o seguinte:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais assistida por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta-a-ponta que conduzem a resultados de negócios, criam valor e permitem que uma organização cumpra com seus objetivos de negócio com mais agilidade. BPM permite que uma organização alinhe seus processos de negócio à sua estratégia organizacional, conduzindo a um

desempenho eficiente em toda a organização através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, a organização como um todo ou entre organizações. (CBOK, 2009, p. 31)

## **1.2 Conceito de Processos**

No âmbito da administração pública, o Guia de Gestão de Processos do Governo conceitua processos como um “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor”. (PALVARINI, 2008, p.5). Também no âmbito do Programa GesPública, “um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”. Uma definição de processo mais completa e atual é dada pela Secretaria de Gestão do Governo Federal do Ministério do Planejamento – SEGES/MP “conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”. Essa visão reforça a ideia de que processos possuem o compromisso de satisfazer a necessidades dos clientes/cidadãos, exigem sincronia, transformam elementos, seguem orientações e consomem recursos.

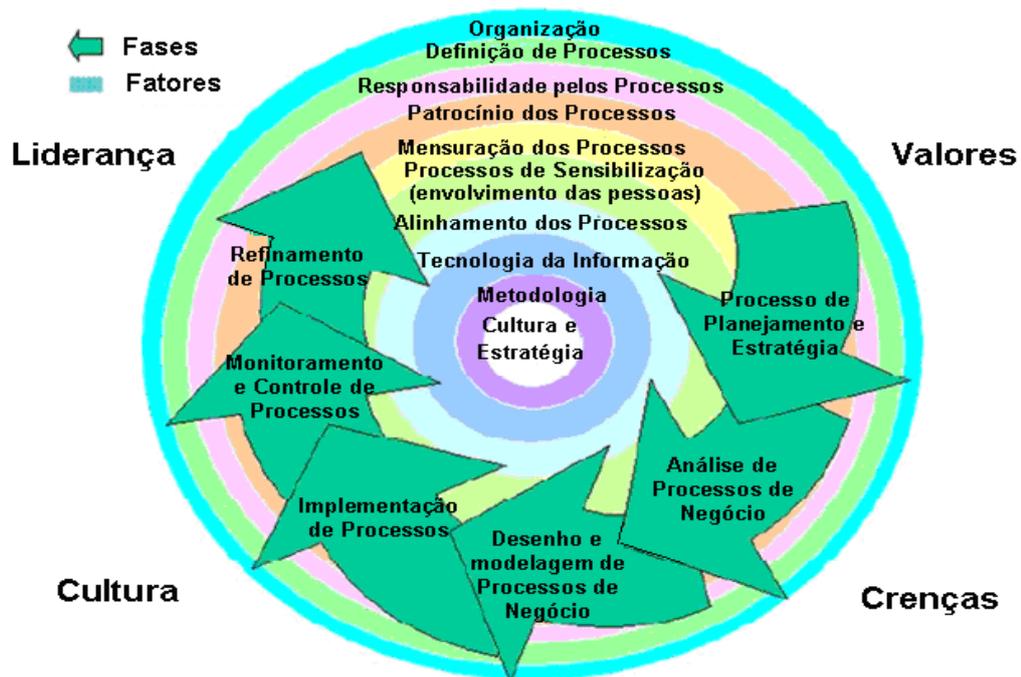
Segundo Gonçalves, (2000 p.6-19) “As empresas são grandes coleções de processos”. Gonçalves também salienta uma das principais características do processo, a interfuncionalidade, Os principais processos de uma instituição (especialmente os processos de negócio) em sua grande maioria atravessam as fronteiras das áreas funcionais, sendo conhecidos como processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais, interdepartamentais ou horizontais. Pelas suas características de interfuncionalidade, os processos muitas vezes atravessam os limites das unidades funcionais e costumam estar fragmentados e encobertos pelas estruturas organizacionais, nesse contexto, os esforços de melhoria muitas vezes não são centrados para os processos, mas para tarefas, pessoas ou estruturas, o que dificulta a obtenção de melhores resultados, como é o caso das políticas públicas que sem sempre cumprem com as suas expectativas.

## **1.3 Ciclo de Vida dos Processos CBOK**

De acordo com o guia CBOK, a prática de gerenciamento de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo do processo de

atividades integradas. Tal ciclo pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades: Planejamento; Análise; Desenho e Modelagem Implementação; Monitoramento; e Refinamento. À medida que os processos de negócio se movem através do ciclo de vida, são habilitados ou restringidos por uma variedade de fatores incluindo os quatro fatores primários de valores, crenças, liderança e cultura. Já a *Society for Design and Process Science*, o ciclo de gerenciamento de processos é bastante distinto e consiste das etapas de Modelagem; Simulação; Emulação; e Encenação<sup>1</sup>. A Figura apresentada abaixo demonstra o ciclo de vida do processo de acordo com o CBOK. No entanto, recomenda-se a leitura do Guia de Gestão de Processo do Governo que detalha ambos os ciclos.

Figura 1- Ciclo de Vida BPM



Fonte: CBOK, Versão 2

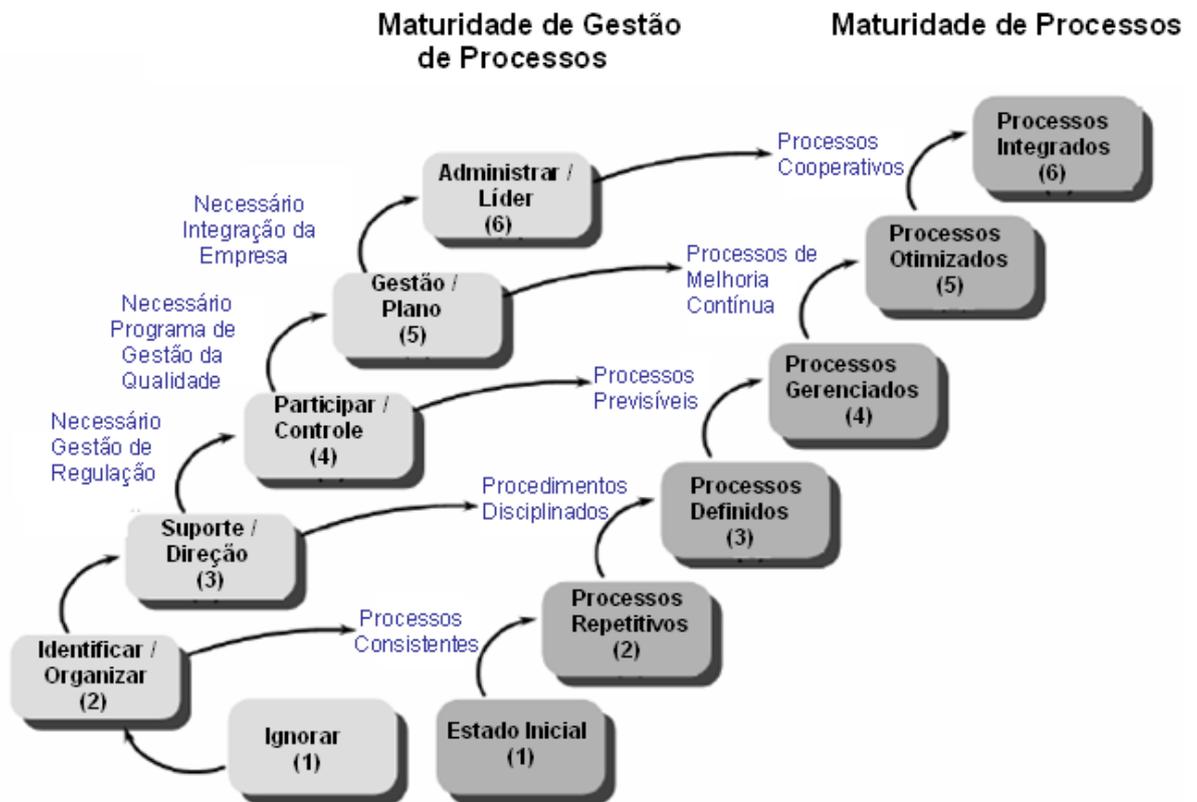
#### 1.4 Maturidade de Processos

A visão atualmente utilizada de Gestão de Processos de Negócio define um ciclo de vida de um processo que parte de sua descoberta e segue até sua implementação. De modo a tornar as empresas aptas à implantação de uma solução tecnológica de gerenciamento de processos, desenvolveu-se um modelo de

<sup>1</sup> Como o foco da discussão não é o detalhamento da metodologia em si, e sim uma visão geral dos conceitos da mesma, as etapas do ciclo de vida não serão detalhadas.

maturidade de processos de negócio, o *Business Process Maturity Model*. O modelo encontra-se dividido em cinco níveis de maturidade, assim como os demais modelos baseados no *Process Maturity Framework*. Cada um de seus estágios representa a maneira como a organização é transformada na medida em que seus processos e capacidades são aperfeiçoados. O Guia CBOK apresenta da seguinte forma:

**Figura 2- Níveis de Maturidade do gerenciamento do Processo e Maturidade do Processo- Champlin, 2001, adaptado de Parker, 1995.**



Fonte: CBOK, 2009

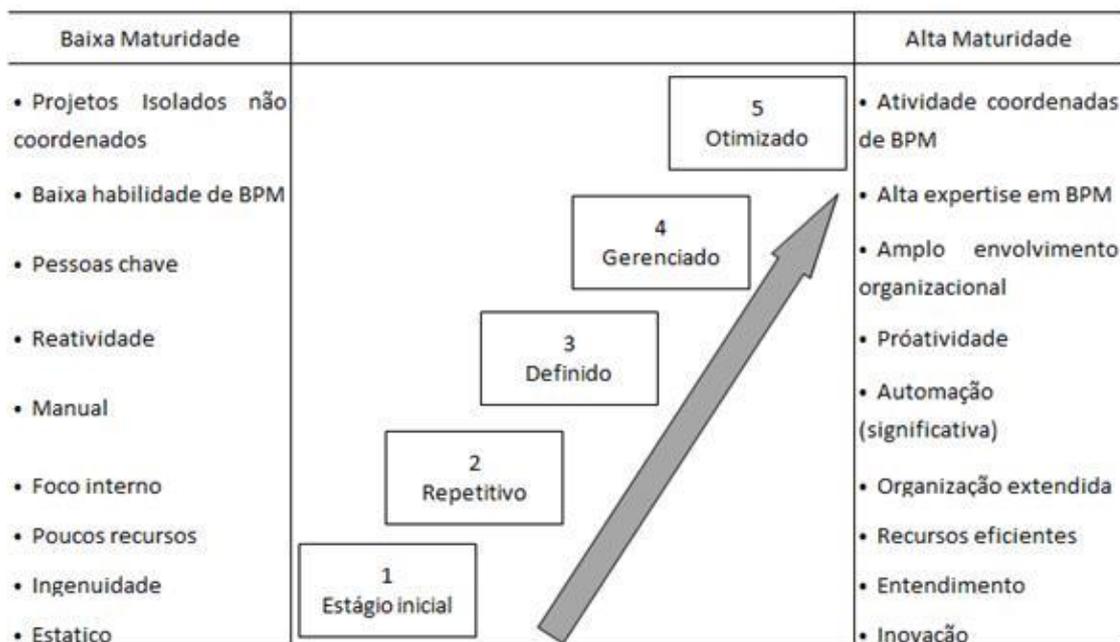
No que tange às práticas de BPM, a avaliação da maturidade pode se referir à maturidade de um processo em si ou à maturidade da Gestão de Processos como um todo em uma organização. No primeiro caso, ela avalia aspectos relativos ao processo como sua documentação, formalização, disseminação, mensuração e melhoria contínua. Com relação à maturidade da Gestão, ela avalia se a organização apresenta características que favoreçam as iniciativas de BPM, como a utilização de métodos estruturados, a existência de alinhamento estratégico e a cultura organizacional. O guia CBOK explana sobre os níveis de maturidade no gerenciamento de processos da seguinte forma:

Muitos líderes do pensamento têm examinado o estado de maturidade de processos de negócio dentro das organizações (Champlin, 2001; Harmon, 2004; Rosemann & deBruin, 2005; Dwyer, 2004; Delphi, 2003; Sinur, 2004; Fisher, 2004; Rummler-Brache, 2004). Vários dos modelos propostos para maturidade de processos de negócio são baseados no Capability Maturity Model Integration® (CMMI) desenvolvido pelo SEI – Instituto de Engenharia de Software (*Software Engineering Institute*) da Universidade de Carnegie Mellon. Similar ao CMMI, esses modelos de maturidade de processos definem nível de consciência para melhores práticas de processos de negócio e automação com alguma avaliação do gerenciamento dos processos operacionais. Além de otimizar processos operacionais, BPM necessita estar alinhado com o gerenciamento e administração do processo, resultando em uma maturidade de processos distinta, mas integrada, e maturidade de gerenciamento de processos onde maturidade de processos deve preceder maturidade operacional em cada nível a fim de ser bem sucedido e sustentável. (CBOK, 2009, p. 215)

#### 1.4.1 Tipologia dos Estágios de Maturidade BPM

A comparação entre baixa e alta maturidade na figura abaixo ajuda a esclarecer a abrangência e a faixa de maturidade de BPM. A idéia de comparar alta e baixa maturidade deriva de Paulk et Al (1993), que apresentaram a comparação para facilitar a compreensão dos conceitos de maturidade de processos. O modelo de maturidade de BPM proposto adota 5 estágios de maturidade do CMM (*Capacity Maturity Model*), na tentativa de diferenciar vários níveis de sofisticação da iniciativa de BPM.

**Figura 3- Comparação entre baixa e alta maturidade e os cinco estágios de maturidade**



Fonte: Elo Group Consultoria

#### 1.4.2 Nível de *Maturidade Empresa Privada – Pesquisa Exemplo*

O Grupo IMAM, em conjunto com o Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, realizou uma pesquisa no início do ano de 2006 com 479 de associados, com o objetivo de identificar os níveis de maturidade em gestão de processos das empresas associadas. Participaram da pesquisa empresas de diferentes setores da economia brasileira, predominantemente da indústria de transformação, serviços de transporte, armazenagem e comunicação, representando 65,3% do total da amostra. As empresas participantes eram de dezenove Estados da Federação, sendo a maior parte, (50,5%) instaladas no Estado de São Paulo. O modelo empregado na pesquisa do IMAM foi desenvolvido por pesquisadores da Universidade da Carolina do Norte, EUA, e tem sido amplamente aplicado em diferentes contextos empresariais dos setores industriais e de serviços, bem como em diferentes países do continente europeu, nos Estados Unidos e no continente asiático.

O resultado foi que das 479 empresas que participaram do estudo, apenas uma foi classificada no nível 1 de maturidade. 29 empresas foram classificadas no nível 2, 213 no nível 3, 199 no nível 4 e 37 no nível 5. Dessa forma, apesar de a maior parte das empresas pesquisadas estarem classificadas no nível 3, é importante observar que um número significativo de organizações foram classificadas como nível 4 de maturidade, o que revela um avanço dessas empresas no tocante ao objetivo de integração interna e externa de seus processos. (IMAM/UFMG, 2006).

#### 1.4.3 Nível de *Maturidade Empresa Pública – Pesquisa Exemplo*

Uma pesquisa mais recente, ainda no Estado de Minas Gerais, realizada em 2013 e divulgada no VII Congresso CONSAD de gestão pública de 2014, realizou um estudo para medir a maturidade dos processos estratégicos do governo do Estado. Foram feitas entrevistas com questionários direcionados com todos os gerentes envolvidos nos processos estratégicos: A carteira estratégica do governo no ano de 2013 era formada por 36 processos estratégicos, os quais foram distribuídos em 15 órgãos e/ou entidades governamentais. Os perfis dos gerentes responsáveis foram mapeados e o levantamento das principais dificuldades e

melhores práticas encontradas também foram mapeadas. A pesquisa revelou o seguinte quadro, evidenciado na figura abaixo:

**Quadro 1 - Maturidade dos Processos Estratégicos do Governo do Estado de Minas Gerais**

<b>Nível</b>	<b>Característica</b>	<b>Quantidade de Processos no nível</b>	<b>Percentual de Processos no nível</b>
<b>1 - Informal</b>	Processos gerenciados apenas para atender a necessidades específicas, não estando definidos nem documentados.	18	50%
<b>2 - Organizado</b>	Processos que já estão definidos, mas ainda não são documentados.	11	31%
<b>3 - Padronizado</b>	Consolidação e padronização dos processos, do seu gerenciamento e dos documentos a eles relacionados.	4	11%
<b>4 - Gerenciado</b>	Gerenciamento quantitativo dos processos, a partir da sua mensuração através do uso de indicadores.	2	5%
<b>5 - Otimizado</b>	Processos que são continuamente otimizados por meio de iniciativas de gestão da rotina e melhoria contínua.	0	0%

**Fonte: Escritório Central de Resultados de Processos, 2014.**

Analisando a Tabela 1, é possível notar que 18 processos estratégicos foram classificados no nível 1 – informal, ou seja, 50% dos processos estão no primeiro nível de maturidade. Além disso, 11 processos estão no nível 2 – organizado, representando 31% dos processos. Já o nível 3 – padronizado é atribuído a 4 processos, ou seja, 11%. No nível 4 – gerenciado, foram classificados 2 processos, que representam 5%. Por fim, nenhum processo estratégico foi classificado no nível 5 – otimizado, quando ele está de fato gerenciado, ou seja, em busca da melhoria contínua.

Analisando as duas pesquisas, alguns aspectos se destacam: A diferença de tempo entre as pesquisas de 8 anos, da qual a primeira, em 2006, avaliou um conglomerado de empresas privadas, que demonstraram um maior nível de maturidade de processos e a segunda, em 2014, que avaliou apenas os processos estratégicos do governo de Minas Gerais e que nenhum, dos 35 processos priorizados foi classificado no nível ótimo. Observa-se também que quanto melhor é o nível de maturidade menor é a quantidade de processos. Outro fator que se

destaca é que o no caso do Estado de Minas Gerais, o estudo priorizou apenas os processos estratégicos, sendo estes os direcionadores dos processos operacionais, e que pelo baixo desempenho, geram, inevitavelmente, impacto nos processos finalísticos/operacionais e de suporte, ocasionando um efeito cascata.

Com relação a este último fator e corroborando com a visão de efeito cascata, o Guia CBOK destaca a importância dos processos estratégicos da seguinte forma: “Processos estratégicos são os processos de nível mais alto na cadeia de valor. São os processos desenhados especificamente em torno das necessidades dos clientes e da estratégia de negócio”. Ainda de acordo com o CBOK:

Processos de gerenciamento são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócios. Tais processos asseguram que um processo primário, ou de suporte, atinja metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais. Os processos de gerenciamento não agregam diretamente valor aos clientes, mas são necessários a fim de assegurar que a organização opere de maneira efetiva e eficiente. (CBOK, 2009, p. 39)

Diante do exposto, é possível afirmar que processos são a execução da estratégia e que para tanto, necessitam de monitoramento, controle e gerenciamento. No contexto da administração pública, o exemplo é a política pública. Caso os processos estratégicos sejam falhos, por melhor que seja a política pública, a mesma não chegará ao cliente final, o cidadão.

E por fim, utilizando como base o ciclo de vida do processo proposto pelo CBOK, fica evidenciado que no caso do Governo de Minas Gerais, o esforço para o mapeamento de processos não é o suficiente para alcançar melhorias, pois esta etapa é a metade do caminho do ciclo de vida do processo, conforme foi apresentado na Figura 1 - Ciclo de Vida do Processo. O melhoramento contínuo das atividades é o nível mais alto de maturidade, sendo este estágio precursor à identificação e mensuração de melhorias processuais.

## 2 MONITORAMENTO E CONTROLE DE DESEMPENHO

O ciclo PDCA – Do inglês *Plan, Do, Check, Act*, é uma das ferramentas capazes de monitorar processos. É também conhecido como ciclo de *Deming* ou ciclo de *Shewhart*. Seu objetivo principal é tornar os processos da gestão de uma organização mais ágeis, claros e objetivos. De forma ampla, ele visa controlar e melhorar os processos e produtos de uma forma contínua, visto que o conceito de processo é exatamente este, continuidade. A figura abaixo detalha como funciona o ciclo PDCA.

Figura 4 - Ciclo PDCA



Fonte: Site Sobre Administração

O Guia CBOK destaca a importância do monitoramento do desempenho dos processos da seguinte forma:

O gerenciamento de processos de negócio é um compromisso de longo prazo como parte da estratégia de negócios, em vez de uma simples atividade que é completada e, então, esquecida. Gerenciamento do negócio por processos implica não somente que haja uma métrica de desempenho consistente que monitore os processos da organização, mas, também, que essas métricas sejam rotineiramente revisadas e os passos sejam tomados para assegurar que o desempenho do processo alcance os objetivos predeterminados da organização. Como tal, o objetivo eventual de qualquer organização deveria ser a habilidade de analisar continuamente processos enquanto são executados através do uso de ferramentas e técnicas de monitoramento. Quando isso ocorre, decisões oportunas podem ser tomadas. A análise contínua traz benefícios à organização de várias formas. Primeiro, serve de alarme para gerência em caso de potencial desempenho ruim do processo e pode ajudar a apontar a causa, tais como: desvio de sistema, competição, fatores ambientais etc. Se o processo não está alcançando seu desempenho desejado, ações imediatas podem ser

tomadas para resolver a causa. Depois, o feedback em tempo real através de análise contínua fornece uma medição para o desempenho humano e sistemas de recompensa. Finalmente, reduz o número de projetos de processo de negócio executados, economizando tempo e reduzindo custo associados a esses esforços. (CBOOK, 2009, p. 74)

### 2.1.1 Medição de Desempenho

A medição de desempenho de processos é um elemento crítico para o ciclo de vida BPM ao prover informações importantes para as demais fases, como análise, desenho e transformação dos processos. A melhoria de processo só tem sentido se servir para melhorar a organização de maneira coerente com a sua estratégia. Consequentemente, é necessário o alinhamento entre objetivos e métricas, visando alcance dos resultados gerais.

A medição de desempenho provê informação necessária para que os gestores tomem decisões corretas sobre a alocação de recursos em suas operações de negócio, de forma a atingir os objetivos estabelecidos. Um gerenciamento efetivo de processos requer medição e controle do desempenho. Tipicamente envolve estabelecer objetivos, metas e indicadores; mensurar o desempenho atual; e revisar a eficiência e eficácia dos processos de negócio. (CBOOK, 2009, p. 318)

Para compreender melhor a importância estratégica dos processos, destaca-se o modelo *Quantum* proposto por Hronec, que tem como escopo medidas de controle de desempenho das organizações. Estas medidas baseiam-se em controle de desempenho do processo, que aferem a execução das atividades e as medidas de desempenho do *output*, que aferem os produtos gerados pelas atividades. De forma sucinta, a figura abaixo demonstra o modelo *Quantum* e onde o contexto de processos está inserido:

**Quadro 2 - Modelo Quantum de Medição de Desempenho**

		<i>Custo</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Tempo</i>
<b>Três Níveis de Desempenho</b>	<b>Organização (Estratégia)</b>	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsabilização Maleabilidade
	<b>Processos</b>	- Inputs Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
	<b>Pessoas</b>	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsabilização Maleabilidade

(Fonte: Adaptado IPEA, 2010)

O desempenho *Quantum* é compreendido como o nível ótimo de atendimento dessas necessidades, obtido quando se alcança as especificações de custo, qualidade e tempo, simultaneamente. No quesito qualidade, portanto, estão os processos, que conforme a metodologia exemplifica, devem ter conformidade, serem produtivos e terem velocidade e flexibilidade. No contexto das empresas públicas, o maior desafio para a variável de tempo é o excesso de burocracia, seja pela falta de sinergia entre os órgãos do governo, ou pela falta de ferramentas tecnológicas que suportem os processos. No intuito de iniciar um programa de desburocratização da administração pública, o GesPública foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, que conforme o mesmo, “a finalidade do Programa é de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.” A SEGES descreve o programa da seguinte forma:

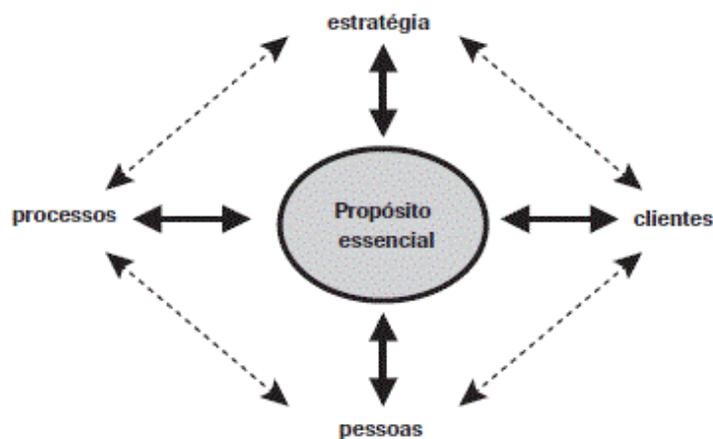
[...] Visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, o Programa tem como principais características o fato de ser essencialmente público – orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência –, de ser contemporâneo – alinhado ao estado-da-arte da gestão –, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade – com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum – e de ser federativo – com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo. (PALVARINI, 2008, p.1)

Ainda utilizando o modelo de *Quantum*, fica claro a relação entre estratégia, processos e pessoas e cada um representa um desafio que para ser superado, é necessário um esforço contínuo.

### 3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO - DESAFIOS

Para que a implantação da Gestão de Processos possa proporcionar de fato melhorias, gestores e alta direção precisam estar cientes de que o desdobramento da estratégia, depende do equilíbrio entre os processos, obviamente, tecnologia e pessoas. Desta forma, estes são fatores críticos de sucesso para as melhorias esperadas. A figura abaixo demonstra a relação entre estratégia, pessoas, processos e os clientes.

Figura 5 – Modelo 1 – Labovitz e Rosansky



Fonte: Adaptado de Labovitz e Rosansky, 1997, p. 44

#### 3.1 Estratégia

O primeiro passo para obtenção de resultados por meio da gestão de processos, é a definição da estratégia. Segundo Michael Porter “A empresa sem estratégia corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move aos caprichos dos ventos da concorrência”. Neste contexto, a estratégia é a política pública e a folha seca, infelizmente é o cidadão, pois é o maior prejudicado pela falta de gestão. O Guia CBOK destaca a importância da estratégia na gestão de processos da seguinte forma:

O entendimento da estratégia de negócio e seu relacionamento com o cliente é fundamental para o desenho do novo processo. Uma estratégia de negócio bem sucedida é aquela projetada com base nas necessidades do cliente. Considerações cuidadosas na fase de desenho devem ser feitas para assegurar que todas as atividades no processo contribuam com o objetivo final de satisfazer o cliente e realizar a estratégia de negócio. Qualquer atividade que não contribua para satisfazer as necessidades do cliente deve ser seriamente considerada antes de ser incluída no processo. (CBOK, 2009, p. 216)

Após a definição da estratégia, a mesma necessita ser desdobrada nos níveis táticos e operacionais, assim como os indicadores e metas de desempenho para que a contribuição dos processos na estratégia seja constantemente mensurada, conforme foi explanado sobre o ciclo PDCA.

Outra variável a ser considerada na gestão de processo é a sua integração constante com a estratégia organizacional. Concentrar recursos e esforços na melhoria de processos que não sejam críticos para a organização pode não produzir os resultados esperados, ocasionando em uma frustração e decepção das equipes. Portanto, a definição e modelagem das atividades, do início ao fim, devem ser feitas para aqueles processos importantes para a organização realizar o seu negócio.

### **3.2 Processos e Tecnologia**

Uma vez que um processo tenha sido desenhado, colocar o processo em operação pode envolver um número de aplicações de suporte de tecnologia da informação. O Guia CBOK lista as aplicações de tecnologia:

- 1) Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos que capturam, organizam e provêm informações necessárias à execução de passos em um processo;
- 2) Formulários eletrônicos para captura e distribuição de informações;
- 3) Redirecionamento e gerenciamento de fluxo de trabalho;
- 4) Colaboração em grupos de trabalho (workgroup). (CBOK, 2009, p. 228)

#### *3.2.1 Gestão da Informação*

O gerenciamento da informação, segundo Davenport et Prusak (1997), é um conjunto estruturado de atividades que espelha a forma pela qual uma organização captura, distribui e usa informação e conhecimento.

A gestão da informação viabiliza o suporte necessário ao ciclo informacional dos processos de uma organização. A informação é um recurso estratégico pois além de dar suporte a tomada de decisão, também contribui para fluidez do processo, e como qualquer recurso, deve ter sua produção e uso gerenciados adequadamente.

Segundo Baldam et al (2007), o aumento das exigências de transparência nas transações executadas pelas organizações é um dos fatores que explica o interesse pela modelagem de processos. Outros fatores são: a resposta às crescentes exigências de responsabilidade social; a evolução intensiva da tecnologia da informação; e a necessidade de dar papel mais relevante aos usuários dos sistemas, passando a reconhecê-los como

responsáveis pelos processos. A modelagem de sistemas baseada em modelagem do estado futuro de processos de trabalho registrando e disseminando o conhecimento gerado, permite aprofundar o conhecimento relativo à capacitação necessária para atuar em determinado processo ou subprocesso; identificar críticas, contribuições e oportunidades de inovação, e propor melhorias e aperfeiçoamentos para a gestão de processos. (MIRANDA, 2010, p. 6)

Prover informação de qualidade deve resultar em serviços que atendam às necessidades dos cidadãos; conquistem a confiança pública e a credibilidade; aumentem a produtividade; e reduzam os custos da administração pública, ao mesmo tempo em que contribui para a desburocratização sem abrir mão da segurança.

No entanto, o Brasil ainda tem muito para evoluir nesta área de Tecnologia da Informação, conforme estudo constatado pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

**Figura 6 - Índice de Controle de Desempenho de TI**



Fonte: TCU, Índice de Governança de TI, 2011

### 3.3 Pessoas

#### 3.3.1 Gestão da Mudança

É comum que se encontrem barreiras culturais durante o percurso para implantação de melhorias nos processos, pois melhorias implicam em mudanças e as pessoas nem sempre estão dispostas a lidar com o novo. Com relação a pessoas, Herzog salienta com muita propriedade que:

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (HERZOG apud ROSSI, 2000, p. 36)

Para este autor, a resistência às mudanças não é advinda somente por parte das pessoas a nível individual, a própria organização também resiste. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, em função de que as transformações poderão afetar diretamente o “equilíbrio”, ou o *status quo*, mantido até então. A cultura organizacional tem fundamental relevância no que tange a resistência, especialmente na forma como as pessoas trabalham - que são os processos. Segundo Fleury:

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, assim como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY apud FISCHER, 2001,p. 38).

### 3.3.2 *Gestão do Conhecimento.*

Em sentido geral, independente do tipo de organização, a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Utilizando o caso do Governo do Estado de Minas Gerais, o fato de ter conhecimento ou mesmo experiência na metodologia de gestão de processos, não garante o gerenciamento eficiente. O conhecimento dos requisitos de negócio no contexto dos processos, isto é, as especificidades e as minúcias que compõe o processo precisam ser bem compreendidas para que o processo seja funcional. Caso contrário, o processo poderá ser moroso, havendo necessidade de retrabalho pela falta de domínio do negócio, e não da metodologia. A pesquisa registrou tal fato da seguinte forma:

Dos 33 gerentes entrevistados, 14 declararam ter experiência anterior em gestão de processos. Entretanto, essa experiência não é elemento determinante para a maturidade, visto que em alguns processos de elevada maturidade, o gerente declarou não possuir experiência anterior no tema. Nota-se, após todas as análises e comparações realizadas entre os níveis

de maturidade dos processos estratégicos do Estado de Minas Gerais, que não é possível apontar um fator único determinante para o nível de maturidade atribuído aos processos. Tal fato indica a tendência a que o mesmo seja impactado por outros fatores além dos identificados nessa seção, como, por exemplo, a complexidade e a amplitude do escopo do processo. (MORAIS et al., 2014, p. 16)

Observa-se que quase 50% dos gestores já possuíam experiência com gestão de processos, no entanto, nenhum processo naquela pesquisa teve classificação 5 – nível ótimo, pela falta de domínio do escopo do processo.

Para o Instituto de Pesquisa e Econômica Aplicada – IPEA (2005) o conceito de Gestão do Conhecimento para as organizações públicas é mais do que o agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reúso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e foco nas necessidades dos cidadãos.

Nas empresas privadas, a gestão do conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva quando melhora a qualidade de produtos e serviços, aumenta a satisfação dos clientes, inova processos, eleva a produtividade e, conseqüentemente, aumenta a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência. Já no setor público, essa finalidade é bem mais ampla, isto é, transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional e vai até o tratamento de temas relevantes para a sociedade, com os indicadores sociais<sup>2</sup>. O CONSAD - Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração reconhece a relação entre o alcance de resultado com a gestão do conhecimento e explica que:

Um dos benefícios visíveis nas organizações que já implementaram a Gestão do Conhecimento é o aumento na qualidade dos processos, uma vez que apenas a eficiência relacionada à redução de custos não garante a qualidade do processo. Identificar e propagar as melhores práticas referentes à melhoria de qualidade nos processos organizacionais tem se revelado um grande benefício da adoção da Gestão do Conhecimento. (FRESNEDA et al., 2009, p. 4).

Wiig (1999) afirma que é necessário criar uma visão, sobre o que a Gestão do Conhecimento pode fazer em cada unidade da administração pública, com foco

---

<sup>2</sup> Alguns indicadores sociais foram mencionados na introdução, são eles: Taxa de redução do analfabetismo, extrema pobreza e desigualdade social.

especial nos benefícios e impactos que podem ser esperados por essas novas práticas. A mudança de cultura e das práticas de trabalho, por meio das melhorias do processo, virá pela criação de um ambiente de cooperação sinérgica, dentro de cada unidade do serviço público.

### *3.3.3 Gestão por Competência com Base em Processos*

A Gestão de Competências por Processo (GCP) é um método que promove a disponibilidade de conhecimento humano no local, quantidade e momento necessários, auxiliando na fluidez dos processos. A GCP sugere mapear as necessidades de competências dos processos da empresa, ao invés das necessidades das funções ou dos cargos.

Segundo o Guia CBOK uma das características de sucesso para implantação de gestão de processo é a adequação de competências de forma a garantir que as pessoas que executarão o trabalho real no novo processo, efetivamente têm as competências e habilidades para fazer o trabalho de forma eficaz para alcançar resultados desejados.

#### 4 CASO DE SUCESSO – EMBRAPA

A Embrapa é uma empresa pública federal vinculada ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Coordena o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, executando pesquisa básica e aplicada para a geração de novas tecnologias, produtos e serviços. Iniciou a partir de 1991/92, um processo de mudança organizacional apoiado em técnicas do planejamento estratégico, adoção de modelo de gestão com base em resultados, dentre outros (GUIMARÃES et al., 1998).

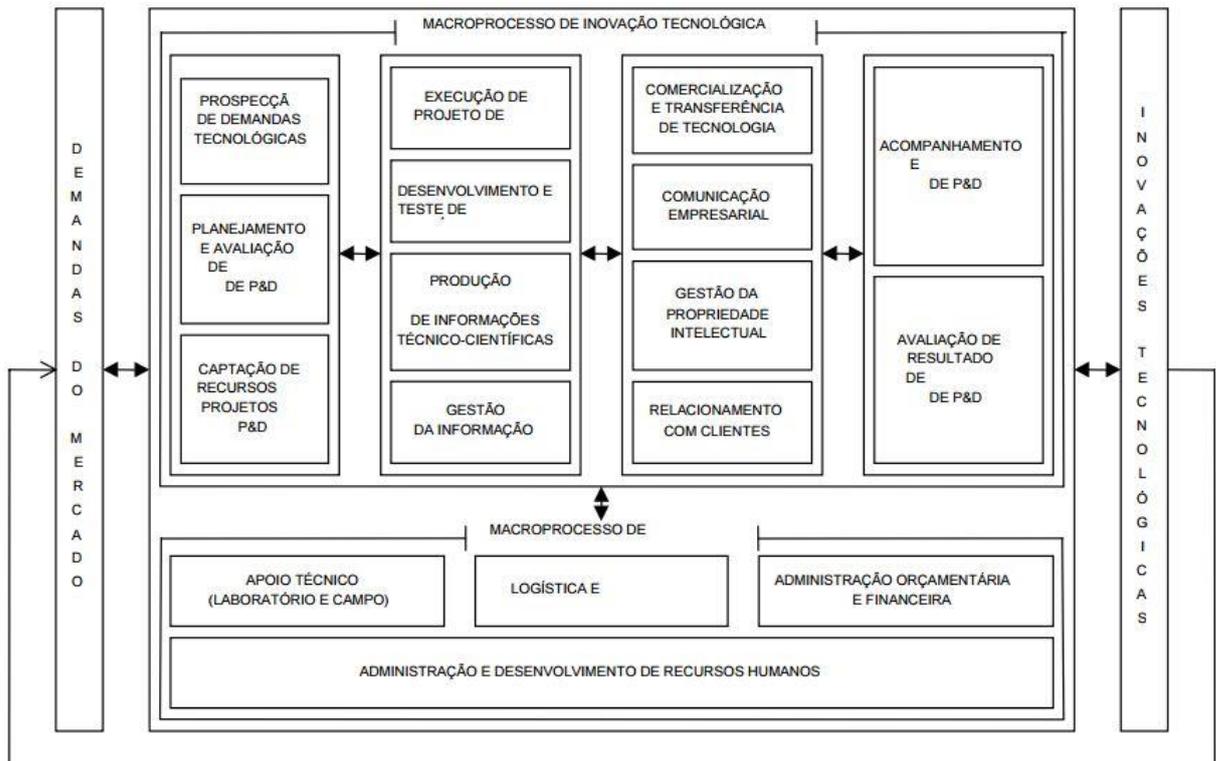
Uma organização como a Embrapa, enquanto agente responsável pela Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, do processo de inovação do setor agrícola no Brasil necessita, para se manter competitiva e sustentável, de estratégias que lhe permitam mudar numa velocidade pelo menos superior à velocidade média de mudança dos demais agentes que compõem o referido processo. Desta forma, a necessidade da Embrapa era de alcançar um modelo de gestão flexível e ágil em face das transformações do mundo contemporâneo.

Para a Embrapa as principais indicações de disfunções de processo, foram o número de cargos e funções gerenciais, maior que a média geral, o que resultou em uma menor amplitude média de controle. Esta evidência subsidiou a proposta de organização e divisão do trabalho por processo, buscando assim, reduzir os níveis hierárquicos e atribuir maior autonomia às unidades. A Embrapa, à época, possuía 40 unidades de pesquisa, classificadas em centros de produto, centros ecorregionais, centros temáticos e serviços especiais, conforme característica de atuação predominante. O objetivo era corrigir a existência de estruturas superdimensionadas ou a distribuição inadequada de cargos e funções gerenciais.

Assim, o modelo de organização e divisão do trabalho na Embrapa preconizou a gestão por processo e compreendeu a visão integrada de todas as atividades do seu processo de inovação tecnológica, em vez da visão funcional, consistiu em uma proposta para direcionar os esforços da Empresa para resultados, por meio da melhoria efetiva de seus processos essenciais ou finalísticos. Para adotar o modelo de gestão por processo a Embrapa identificou suas principais atividades e as dividiu em dois macroprocessos: Um denominado macroprocesso de

inovação tecnológica, representando o negócio da empresa, e outro macroprocesso, denominado de suporte, formado pelos processo-meio, destinados a oferecer condições humanas, materiais e financeiras para funcionamento do macroprocesso de inovação. Portanto, foi definido o modelo estrutural dos processos desenvolvidos pelas unidades de pesquisa da Empresa, conforme apresentado na Figura abaixo.

**Figura 8 - Diagrama dos processos de gestão da inovação tecnológica das unidades de pesquisa da Embrapa.**



**Fonte: Gestão estratégica para excelência organizacional de órgãos públicos, 2000, p. 9**

As ações então foram divididas em quatro grandes etapas:

- Descrição da metodologia de gestão de processo, utilizada pelas unidades centrais e descentralizadas da Embrapa;
- Capacitação dos dirigentes, supervisores, líderes formais e informais e outros responsáveis pela gestão da empresa na aplicação dos princípios e metodologia da gestão de processo;
- Definição do modelo estrutural dos processos, partindo da identificação, descrição e priorização destes, a partir de orientação das fases do ciclo de gestão, com lógica vertical, desde os níveis estratégicos até os níveis operacionais;

- Organização e divisão do trabalho das unidades de pesquisa e reorganização das equipes de trabalho, por meio da visão de processos.

Na definição da metodologia de gestão de processos, foi estabelecido, como condição básica, desenvolver uma metodologia mais adaptável com as características da Embrapa e que fosse simples e de fácil aplicação. Para isso, buscou-se apoio de consultoria externa, selecionando uma organização que tinha passado por um processo de mudança similar, criando assim, uma expectativa adicional, que fosse repassado à Embrapa não só conceitos e metodologias validados, mas também aspectos da experiência vivenciada. A partir do domínio, pela Embrapa, da metodologia de gestão de processo repassada pela consultoria, iniciou-se um trabalho de adequação dessa metodologia às características da Empresa. Desse trabalho foi elaborado um documento contendo desde aspectos conceituais relacionados ao Modelo de Gestão da Embrapa, à descrição da referida metodologia de gestão de processo, apresentada conforme as etapas do ciclo de gestão e com a descrição das ferramentas e técnicas de análise e melhoria de processos.

Uma vez definida e normatizada a metodologia de gestão de processos, a equipe diretamente responsável pelos trabalhos estabeleceu a estratégia de repasse desta metodologia e de capacitação dos dirigentes, supervisores, líderes formais e informais e outros responsáveis pela aplicação dos princípios e metodologia da gestão de processo. Para isso, foi estruturado um curso para repassar às unidades a metodologia e, também, todo o processo de mudança organizacional pelo qual a Embrapa estava passando, incluindo a implantação da gestão por processo, como mecanismo adotado para direcionamento da gestão da Empresa.

Para superar possíveis resistências, foi determinado pela Diretoria Executiva que a adoção da gestão por processos ou manutenção da atual forma de organização seria opcional. Com esta postura não impositiva da alta administração, aos centros de pesquisa mais resistentes, foi solicitado que as unidades fizessem a sua opção. Apesar disto, a adesão à organização por processos, ocorreu em 20 unidades, representando 50% dos centros de pesquisa. Foram treinadas aproximadamente 300 pessoas, em 19 oficinas de trabalho, envolvendo empregados

de diversas unidades em várias regiões do País. Estes profissionais também foram preparados para atuar como multiplicadores e facilitadores no repasse da metodologia para os demais empregados.

Concomitantemente a este trabalho de capacitação, a equipe responsável pelos treinamentos identificava, descrevia e priorizava, em conjunto com técnicos das unidades de pesquisa, seus respectivos processos técnicos e de suporte. Deste trabalho foi elaborada uma lista contendo a descrição de 33 processos, relacionados diretamente às atividades de P&D, comunicação e negócios Tecnologia, do macroprocesso Inovação Tecnológica e demais processos da área de suporte. Esta relação de processos com suas respectivas descrições foi validada por técnicos de quatro unidades de pesquisa e pelas chefias de todas as unidades da Empresa.

Todas estas ações de organização e divisão do trabalho por processos implementadas, foram desenvolvidas com o propósito complementar de se evitar que as mudanças propostas se limitassem ou fossem reduzidas a uma simples alteração nos organogramas atuais, mas resultassem efetivamente em estruturas mais flexíveis, dinâmicas e eficientes. A nova organização do trabalho nessas unidades foi denominada “semi-flexível”, em função da mesclagem de duas formas de organização. Para os níveis estratégico e tático, foram definidas formalmente as unidades organizacionais das chefias geral e adjuntas, para o nível operacional, definiu-se a forma de organização e divisão do trabalho por processo.

Como resultado desta iniciativa de reorganização e divisão do trabalho, a Empresa reduziu 14,1% o número de cargos e funções gerenciais, representando uma economia anual de aproximadamente, seiscentos mil reais. Também foi realizada uma pesquisa para avaliar questões relativas à metodologia utilizada e como sua adaptação foi aderente ao negócio da empresa. A avaliação destes dois aspectos teve, respectivamente, 89,0% e 100% de aprovação, considerando o trabalho realizado “muito bom” ou “bom”. A amplitude média de controle das unidades de pesquisa passou de 8,21 para 9,48 empregados por supervisor, aproximando-se da média (10,41) apresentada pelo o estudo de Guimarães e Mendes (1998). (*Assunção, V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2000*)

Além de atingir o objetivo, de reduzir os níveis hierárquicos e aumentar o nível de controle das unidades, a Embrapa ainda conseguiu uma economia anual na folha de pagamento de cerca de seiscentos mil reais. Apesar de não ter sido mencionado na pesquisa os ganhos nos processos finalísticos, diante do exposto, pode-se concluir que houve de fato melhorias significativas nos resultados da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou de forma sucinta, uma visão geral sobre a metodologia de gestão de processos e seus desafios. Utilizando casos reais, de empresas públicas e privadas, o estudo permitiu compreender melhor o cenário atual referente ao nível de maturidade organizacional no gerenciamento de processos, bem como os pontos fortes e fracos para o sucesso na implantação da visão de processo.

A experiência da Embrapa de adotar a visão de processo com autonomia aos gerentes e às equipes responsáveis pelos processos, indica ter sido uma estratégia de sucesso para iniciar a implementação de um conjunto de idéias e crenças, com o objetivo de mudar a cultura da empresa, dando enfoque ao processo e não a hierarquia e tarefas. Este exemplo corrobora com a visão do CBOK de que o ciclo de vida do processo não se baseia exclusivamente na metodologia de identificação, análise, desenho, monitoramento, etc., mas também considera variáveis de pessoas, como crença, valores, cultura e liderança. Desta forma, um fator crítico de sucesso é como engajar as pessoas para atingir resultados alinhados à estratégia organizacional, o que pressupõe papéis e responsabilidades bem definidos não só no nível estratégico, mas também nos níveis tático e operacional.

Uma metodologia, por melhor que seja, não será efetiva se não houver além de uma estratégia clara e processos definidos, pessoas comprometidas com a mudança. É necessário mobilizar pessoas, capacitá-las constantemente para o fortalecimento da visão processual e articular o planejamento de ações de forma integrada para a entrega das políticas públicas e serviço público de qualidade.

A gestão da mudança deve ser uma premissa antes de iniciar qualquer iniciativa de transformação organizacional. Incentivar pessoas para melhoria processual requer um trabalho constante, envolve, por exemplo, a capacitação de gestores em exercer uma liderança positiva, capaz de influenciar e reforçar valores e crenças da organização por meio de suas ações, bem como a disseminação do porquê, do para quê e do para quem do trabalho. Além disso, a comunicação dos porquês não só do trabalho, mas também da mudança e seus objetivos, são formas de minimizar as angustias e incertezas quanto ao que estas transformações podem

trazer para o dia a dia das pessoas. Um projeto de melhoria organizacional deve ser adequadamente patrocinado e priorizado dentro de uma empresa, isto é, ser institucionalizado e amplamente divulgado. Somente após estas etapas, que preparam as pessoas para as mudanças, que é recomendado o início de um projeto de melhoria processual. Este estágio inicial da gestão da mudança não é o passaporte para o sucesso do projeto, mas sim um meio de mitigação de riscos que pode aumentar consideravelmente as chances de sucesso deste tipo de projeto.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. **Trajatória recente da gestão pública brasileira**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000700005&script=sci\\_arttex](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000700005&script=sci_arttex)> Acesso em: 23 jan. 2015.
- ANANIAS, P. **Gestão pública: desassombrando nossa história**. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=361](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=361)> Acesso em: 28 jan. 2015.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANEGEMANT PROFESSIONALS - ABPMP INTERNACIONAL. **Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK)**. Minnesota, U.S.A, ABPMP, Versão 2, 2009.
- ASSUNÇÃO, M.A; MENDES, P.J.V. **Gestão estratégica para excelência organizacional de órgãos públicos**. 2000, Brasília. In: *V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santo Domingo, República Dominicana, 2000.
- BEZERRA, J. **Ciclo PDCA – Conceito e Aplicação (Guia Geral)**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 28 jan. 2015.
- BRASIL. **Decreto Nº 5.378 de 23 de Fevereiro de 2005**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm/)> Acesso em: 29 jan. 2015.
- BRASIL. **Guia de gestão de processos do governo**. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.p](http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf)df> Acesso em: 28 jan. 2015.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998(a).
- ELO GROUP. **Gestão de maturidade de processos de negócio**. Disponível em: <[http://www.elogroup.com.br/bpm360\\_artigo5\\_parte3.html](http://www.elogroup.com.br/bpm360_artigo5_parte3.html)> Acesso em: 05 fev. 2015.
- FETZNER, M. A. M.; FREITAS, H. **Implantação de Tecnologia da Informação nas Organizações – os Desafios da Mudança**. RAUSP, 2007.
- FISCHER, A. **Mudança organizacional na universidade: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC**. 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- FRESNEDA, P. S. V et al. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizational knowledge**

**assessment (OKA).** In: II Congresso CONSAD de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 20, Brasília, 2013.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Jan/Mar/ 2000 v.40. n.1. p.6-19.

JESUS, L. **Medição de desempenho de processos.** Disponível em: <[http://www.elogroup.com.br/download/abpmp\\_medicao\\_desempenho\\_processos\\_v060808.pdf](http://www.elogroup.com.br/download/abpmp_medicao_desempenho_processos_v060808.pdf)> Acesso em: 24 jan. 2015.

LEOCÁDIO, L. **Gestão do conhecimento em organizações públicas.** 2010. Artigo, (Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2010.

MIRANDA, S. **A gestão da informação e a modelagem de processos.** Disponível em: <[http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/MIRANDA\\_Silvania\\_Gest\\_Info.pdf](http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/MIRANDA_Silvania_Gest_Info.pdf)> Acesso em: 03 fev. 2015.

MORAIS, A. F. C; ROCHA, A. M. C; SOUZA, G. O. B. **Maturidade de processos.** In: VII CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília.

NASSIF, L. **A disputa PIB x Indicadores sociais.** Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/noticia/a-disputa-pib-x-indicadores-sociais>> Acesso em: 23 jan. 2015.

PACHECO, A.L.F. **Governança de TI: O desafio atual da administração pública.** Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2188949.PDF>> Acesso em: 06 fev. 2015.

PALVARINI, B.C. **O que é GesPública.** Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/folder\\_rngp/anexos/saiba\\_mais\\_gespublica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf)> Acesso em: 29 jan. 2015.

PERIARD, F. **O ciclo PDCA e a melhoria contínua.** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua>> Acesso em: 28 jan. 2015.

ROSSI, L. C. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000

SALES, J.D.A; SILVA, P.K. **Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA.** Disponível em: [http://www.cescage.com.br/ead/adm/shared/arquivos/texto-modulo-12\\_leitura\\_fatores-de-resistencia-a-mudancas.pdf](http://www.cescage.com.br/ead/adm/shared/arquivos/texto-modulo-12_leitura_fatores-de-resistencia-a-mudancas.pdf)> Acesso em: 01 fev. 2015.

SOUTO, G.P. **Uma abordagem para melhoria da gestão organizacional por intermédio de processos de negócio**. Dissertação de Mestrado em Engenharia Elétrica) Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

OLIVEIRA, M.P.V; LADEIRA, M.B. **Pesquisa IMAM/CEPEAD descreve os níveis de maturidade dos processos logísticos de empresas associadas**. Disponível em: <[http://www.cepead.face.ufmg.br/files/nucleos/nipe\\_log/Artigo10.pdf](http://www.cepead.face.ufmg.br/files/nucleos/nipe_log/Artigo10.pdf)> Acesso em: 19 jan. 2015.