

Ana Flávia de Castro Morais

**MATURIDADE NA GESTÃO DE PROCESSOS: UMA  
OPORTUNIDADE PARA OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Belo Horizonte, MG

2012

Fundação João Pinheiro  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

**MATURIDADE NA GESTÃO DE PROCESSOS: UMA  
OPORTUNIDADE PARA OS DESAFIOS ENFRENTADOS  
PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro pela aluna Ana Flávia de Castro Morais.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Jean Mattos Duarte  
Área de atuação: Gestão de Processos e Maturidade em Gestão de Processos

Belo Horizonte, MG

2012

ANA FLÁVIA DE CASTRO MORAIS

MATURIDADE NA GESTÃO DE PROCESSOS: UMA OPORTUNIDADE PARA OS  
DESAFIOS ENFRENTADOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Escola de  
Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro pela aluna Ana  
Flávia de Castro Morais.

Aprovado na Banca Examinadora

---

Jean Mattos Duarte, Fundação João Pinheiro, Orientador.

---

Mestre Ester Carneiro do Couto Santos, Fundação João Pinheiro, Avaliadora.

Belo Horizonte, 13 de Dezembro de 2012

*Aos meus pais, Ana e Morais,  
fonte inesgotável de inspiração, admiração e amor.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus queridos pais pelo amor, dedicação e apoio imprescindíveis em todos os momentos da minha vida.

Ao Sam, meu irmaozão, por ser minha base e me amparar sempre, compartilhando os bons e os maus momentos.

Ao Danilo, pelo companheirismo, paciência, carinho e por tornar minha vida mais doce e divertida.

Ao Fabrício, amigo proporcionado por esse curso, por todas as conversas e conselhos.

Ao Jean, por compartilhar um pouquinho da sua sabedoria sempre que trabalhamos juntos, pela orientação, puxões de orelha, paciência, dedicação e amizade. Eu não poderia ter escolhido orientador melhor!

À Diretoria Central de Otimização de Processos, por me fazer ter vontade de sempre estudar e aprender mais, em especial à Vanice, pela confiança e incentivo e à Andréa e ao Rogério, pela sensatez e generosidade com que me transmitem seus conhecimentos.

À minha família e amigos, pelo afeto e por entenderem minha ausência e correria nos últimos meses.

Agradeço, enfim, a todos que me motivaram e me ajudaram para a conclusão de mais esta etapa.

*“É preciso força pra sonhar e perceber  
que a estrada vai além do que se vê”*

*(Los Hermanos)*

## RESUMO

Esta monografia se propõe a elaborar um questionário que permita enquadrar as organizações públicas do Estado de Minas Gerais dentre os cinco níveis de maturidade expostos pelo modelo de maturidade de Rosemann e Bruin. Para tanto, faz uma revisão dos conceitos relacionados à Gestão de Processos e das reformas realizadas no Estado de Minas Gerais, as quais fomentaram a implantação da gestão no Governo. Em seguida, apresenta a metodologia de Gestão de Processos elaborada e utilizada no âmbito do Governo do Estado de Minas Gerais, tanto no que tange à melhoria de processos quanto à gestão de rotina. Analisa a literatura referente à maturidade na gestão de processos e três modelos de maturidade, destacando o modelo de Rosemann e Bruin, com seus cinco níveis e seis áreas de capacitação. Descreve a metodologia utilizada para a construção do questionário, bem como a escolha das organizações para sua aplicação piloto. Elenca os resultados alcançados com a aplicação piloto do questionário e os compara à percepção dos setorialistas responsáveis por cada organização, apontando as falhas presentes no questionário, as vantagens de sua aplicação e sugestões para que o mesmo seja adequado.

Palavras chave: Gestão de Processos, Maturidade em Gestão de Processos, Governo do Estado de Minas Gerais

## **RESUMEN**

Esta monografía se propone a elaborar un cuestionario permitiendo encuadrar las organizaciones públicas del Estado de Minas Gerais entre los cinco niveles de madurez expuestos por el modelo de madurez de Rosemann y Bruin. Para esto, hace una revisión de los conceptos relacionados con la Gestión de Procesos y de las reformas desarrolladas en el Estado de Minas Gerais, que fomentó la implantación de la gestión en el Gobierno. A continuación, presenta la metodología de Gestión de Procesos elaborada y utilizada por el Gobierno del Estado de Minas Gerais, tanto en términos de mejora de procesos cuanto con respecto a la gestión de rutina. Examina la literatura relativa a la madurez en la gestión de procesos y tres modelos de madurez, destacando el modelo de Rosemann y Bruin, con sus cinco niveles y seis áreas de capacidad. Describe la metodología utilizada para la construcción del cuestionario y para la selección de las organizaciones para su piloto de aplicación. Enumera los resultados obtenidos con el piloto de aplicación del cuestionario y los compara a la percepción de los sectorialistas responsables por cada organización, señalando las fallas en el cuestionario, las ventajas de su aplicación y sugerencias para que sea apropiado.

Palabras llave: Gestión de Procesos, Madurez en la Gestión de Procesos, Gobierno del Estado de Minas Gerais



## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....   | 9  |
| 2 GESTÃO DE PROCESSOS: BASES CONCEITUAIS .....  | 12 |
| 2.1 Processos: o que são? .....   | 12 |
| 2.2 Gestão de processos: uma revisão das definições dadas por alguns autores .....  | 14 |
| 3 GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....  | 20 |
| 3.1 A Reforma do Estado como fomento à Gestão de Processos.....   | 20 |
| 3.2 A reforma no Estado de Minas Gerais – do Ajuste Fiscal à Gestão para a Cidadania...   | 22 |
| 3.3 A Gestão de Processos no Estado de Minas Gerais – o modelo adotado pela Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos ..... | 29 |
| 3.3.1 Melhoria dos processos .....  | 32 |
| 3.3.2 Gestão da Rotina.....   | 34 |
| 4 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS.....  | 37 |
| 4.1 O modelo de Hammer.....   | 38 |
| 4.2 O modelo da OMG ( <i>Object Management Group</i> ).....   | 40 |
| 4.3 O modelo de Rosemann e Bruin.....   | 41 |
| 5 METODOLOGIA.....  | 48 |
| 5.1 Tipo de Pesquisa.....   | 48 |
| 5.2 Objeto de Estudo .....  | 49 |
| 5.3 Técnicas de Pesquisa .....  | 49 |
| 5.4 Método de análise .....   | 51 |
| 6 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO QUESTIONÁRIO E DOS DADOS OBTIDOS ..  | 53 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 60 |
| 8 REFERÊNCIAS .....   | 63 |
| APÊNDICE .....  | 66 |

## 1 INTRODUÇÃO

Toda organização, seja ela pública ou privada, é composta por processos. Processo pode ser entendido como um conjunto de atividades que busca transformar *inputs* em *outputs*, agregando-lhes algum valor. Assim, os processos são compostos por etapas que transformarão os insumos em resultados, os quais serão entregues aos clientes da organização.

A eficiência dos processos está relacionada ao seu gerenciamento. A gestão de processos é composta por atividades que devem ser executadas visando o controle dos processos da organização, a fim de corrigir desvios e possibilitar a melhoria contínua dos mesmos.

Segundo Paim (2007), para gerenciar um processo é preciso conhecê-lo, o que se daria por meio de três tarefas: modelagem dos processos, documentação e implantação do processo incluindo treinamento sobre o mesmo. Estas tarefas, no entanto, dificilmente serão aplicadas a todos os processos da organização, tendo em vista a quantidade de processos e a limitação de tempo e pessoal para executá-las. Através da Gestão de Processos, é possível avaliar de maneira contínua o desempenho dos processos e lhes propor melhorias.

Nota-se, no Governo do Estado de Minas Gerais, uma valorização do tema referente à Gestão de Processos no governo atual. Esta valorização pode ser comprovada pela proposição de Processos Estratégicos que compõem a carteira de Programas Estruturadores juntamente com os Projetos Estratégicos no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) com vigência de 2012 a 2015.

Com esta modificação, busca-se gerenciar não só os projetos do Estado, caracterizados pela existência de datas de início e término, mas também os processos, que muitas vezes abrangem inclusive a manutenção dos projetos outrora criados, além dos diversos processos de negócio que compõem a máquina pública. Em um contexto marcado pela racionalização de recursos e aumento das exigências da sociedade como o atual, as organizações públicas precisam reformular a sua atuação, adotando soluções de gestão mais inovadoras.

O que se pode identificar nas organizações como um todo, inclusive nas públicas, no entanto, é a desigualdade no que diz respeito à aplicação da Gestão de Processos. Os órgãos apresentam processos despadronizados e em diferentes níveis de maturidade, além de não se saber ao certo se a implementação de projetos de melhorias nos mesmos pode de fato aumentar o seu desempenho. Além disso, as organizações estão sujeitas a modificações e

evoluções nas suas estruturas e interações, trazendo reflexos, sobretudo para o seu conjunto de processos.

Por isso, torna-se necessário utilizar de modelos capazes de identificar em qual etapa de evolução organizacional encontra-se um determinado processo no que tange à sua ordenação, eficácia e sinergia. Estes modelos são determinados modelos de maturidade.

Os modelos de maturidade são utilizados de forma a fornecer uma base para avaliação e comparação de melhorias. O seu desenho visa avaliar a maturidade de um processo, baseando-se em um conjunto de critérios. Diante da sua importância na gestão de processos, destaca-se a proposição, nos últimos anos, de vários modelos de avaliação de maturidade de processos, baseados, sobretudo, no CMM (*Capability Maturity Model*) (ELO Group, 2011).

Destaca-se que o modelo mais utilizado para avaliar a maturidade dos processos é a escala de cinco pontos de Likert, sendo o nível 5 aquele que representa o maior nível de maturidade. O modelo de maturidade tomado como referência nesse estudo é o modelo de Rosemann e Bruin, apresentado pela ELO Group (2011), que adota os cinco estágios de maturidade propostos pelo CMM, diferenciando os vários níveis de sofisticação dos processos.

A literatura, entretanto, não apresenta de forma clara uma metodologia que permita aos analistas de processos enquadrar as organizações em um dos cinco níveis de maturidade. Desta forma, faz-se necessário desenvolver uma metodologia, utilizando as características relacionadas a cada nível, para que seja possível identificar o nível de maturidade em Gestão de Processos das organizações do Estado de Minas Gerais. Tal metodologia será proposta no estudo aqui desenvolvido.

O presente trabalho, então, objetiva elaborar um questionário que possibilite o enquadramento das organizações do Estado de Minas Gerais dentre os cinco níveis de maturidade, à luz da teoria referente à Gestão de Processos e Maturidade em Gestão de Processos. A partir desse objetivo geral, examina-se os modelos de Gestão de Processos e de maturidade apresentados pela literatura, a metodologia para a Gestão de Processos utilizada no Estado de Minas Gerais e a aplicação piloto do questionário proposto em quatro organizações do Estado de Minas Gerais, a fim de verificar a aplicabilidade do questionário ao contexto das organizações públicas estaduais.

O trabalho é composto por sete partes ou capítulos. O primeiro deles se trata desta introdução, que apresenta uma contextualização do assunto a ser pesquisado e os objetivos que se pretende alcançar. Já o segundo capítulo aborda uma revisão da bibliografia

referente à Gestão de Processos, apresentando os conceitos e modelos utilizados por diversos autores.

A terceira parte trata da Gestão de Processos na esfera pública, apresentando as reformas ocorridas no aparato estatal como base à implantação da Gestão de Processos, e particularmente, as metodologias de Gestão de Processos desenvolvidas e utilizadas no Governo de Minas Gerais.

O quarto capítulo, por sua vez, analisa a literatura referente à Maturidade na Gestão de Processos, apresenta três modelos de maturidade, destacando o modelo de Rosemann e Bruin utilizado como base para esse trabalho, os seus níveis de maturidade e suas características, bem como as áreas de capacitação relacionadas à maturidade.

Já a quinta parte deste trabalho apresenta a metodologia utilizada na construção desse estudo, quais foram os métodos e tipos de pesquisa adotados e a estrutura na qual o questionário foi desenvolvido, além da forma como as organizações foram escolhidas para sua aplicação piloto e a estruturação das entrevistas.

A sexta parte analisa a aplicabilidade e aderência do questionário ao contexto das organizações públicas mineiras, comparando os resultados obtidos no questionário com a percepção dos setorialistas responsáveis por tais órgãos, obtida por meio de entrevistas semi-estruturadas.

Por último, no sétimo capítulo são tecidas considerações finais sobre a pesquisa realizada, analisando os resultados observados sob a luz do referencial teórico levantado nos capítulos anteriores, apontando os problemas encontrados e sugerindo estudos futuros.

## 2 GESTÃO DE PROCESSOS: BASES CONCEITUAIS

A gestão de processos é composta por atividades que devem ser executadas visando o controle dos processos da organização, a fim de corrigir desvios e possibilitar a melhoria contínua dos mesmos. Segundo Harrington (1993), o gerenciamento de processos busca alcançar três objetivos principais: tornar os processos eficazes, de forma que produzam os resultados esperados; eficientes, utilizando o mínimo de recursos; e adaptáveis, para que possam se adequar às distintas necessidades dos clientes e da organização. Esse capítulo visa revisar a bibliografia referente à Gestão de Processos. Antes, porém, faz-se necessário explicar o que se entende por processos.

### 2.1 Processos: o que são?

Toda organização, seja ela pública ou privada, é composta por processos. Processo pode ser entendido como um conjunto de atividades que busca transformar *inputs*, agregando-lhes algum valor, em *outputs* (Harrington, 1993). Assim, os processos são compostos por etapas que transformarão os insumos em resultados, os quais serão entregues aos clientes da organização.

De acordo com o CBOK, processos são conjuntos definidos de atividades ou tarefas inter-relacionadas executadas para alcançar uma ou mais metas. Eles se iniciam através de eventos específicos e geram resultados que podem concluir o processo ou disparar outro. Nota-se, então, que o processo é um esforço realizado de ponta-a-ponta para entregar valor aos clientes, inclusive cruzando limites funcionais.

Segundo Zarifian (apud Salerno, 1999), os processos podem ser definidos como:

“[...] uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente final que lhes é comum. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem: um desempenho (performance), que formaliza o seu objetivo global (um nível de qualidade, um prazo de entrega, etc.); Uma organização que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo, durante sua duração; Uma co-responsabilidade dos atores nesta organização, com relação ao desempenho global; Uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.” (Zarifian, apud Salerno, 1999, p.105).

Nesse sentido, conforme destaca Salerno (apud Paim, 2009), as características de um processo seriam:

- uma organização estruturada;
- entradas tangíveis ou intangíveis;
- saídas ou resultados do processo;
- recursos necessários e úteis ao processo;
- custos ligados aos recursos globais utilizados;
- desempenho global, medido por indicadores que representam a avaliação do resultado do processo e explicitado em relação ao desempenho local de cada atividade;
- fatores de desempenho ligados aos pontos críticos do processo;
- desenrolar temporal, uma vez que cada processo é disparado por um evento e finalizado por outro e se desenrola de acordo com uma temporalidade organizável e mensurável.

Paim (2009) ainda apresenta os conceitos utilizados por outros autores para definir processos, os quais estão sintetizados na Tabela 1.

**Tabela 1 – Definição de processos segundo diversos autores apresentados por Paim**

| <b>Autores</b>                                 | <b>Definição para processo</b>  |
|--|---|
| <b>Hammer e Champy (1994, apud Paim 2009)</b>  | Conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor.  |
| <b>Davenport (1993 e 2000, apud Paim 2009)</b> | Ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas: uma estrutura para a ação. |
| <b>Nagel e Rosemann (1999, apud Paim 2009)</b> | Ordenação lógica e temporal de atividades executadas para transformar um objeto de negócio para concluir uma determinada tarefa.  |
| <b>Caulliraux (1999, apud Paim 2009)</b>       | Conjunto de atividades estruturadas sequencialmente de acordo com requisitos e tempos.  |
| <b>Antunes (2006, apud Paim 2009)</b>          | Fluxo do objeto (materiais, idéias, informações, etc) no tempo e no espaço.   |
| <b>Netto (2006, apud Paim 2009)</b>            | Modo como uma organização realiza seu trabalho, a série de atividades que executa para alcançar um objetivo para um cliente.  |
| <b>Smith e Fingar (2003, apud Paim 2009)</b>   | Conjunto de atividades colaborativas e transacionais coordenadas dinâmica e completamente para entregar valor para o cliente.   |

Fonte: elaboração própria

Estes autores ainda elencam um conjunto de características dos processos, quais sejam: grandes e complexos; dinâmicos; distribuídos e customizados através de fronteiras internas e externas ao negócio; de longa duração; automatizados sempre que possível; técnicos e de negócio, por natureza; dependem e suportam a inteligência humana e possuem difícil visualização, uma vez que raramente estão explicitados ou documentados adequadamente.

## **2.2 Gestão de processos: uma revisão das definições dadas por alguns autores**

Segundo Paim (2009), o termo “Gestão de Processos” tornou-se mais utilizado a partir da década de 1990. O autor apresenta uma revisão dos conceitos dados para o termo por diversos autores, a fim de definir com maior detalhe esta expressão.

Primeiramente, Paim apresenta a definição dada por Harmon, segundo o qual a Gestão de Processos é focada em melhorar, redesenhar a automatizar processos, através de uma lógica de promoção de mudanças no negócio. Harmon propõe então, o nome Business Processes Change, que abrange áreas como gestão, desenho de processos, tecnologia da informação e gestão da qualidade.

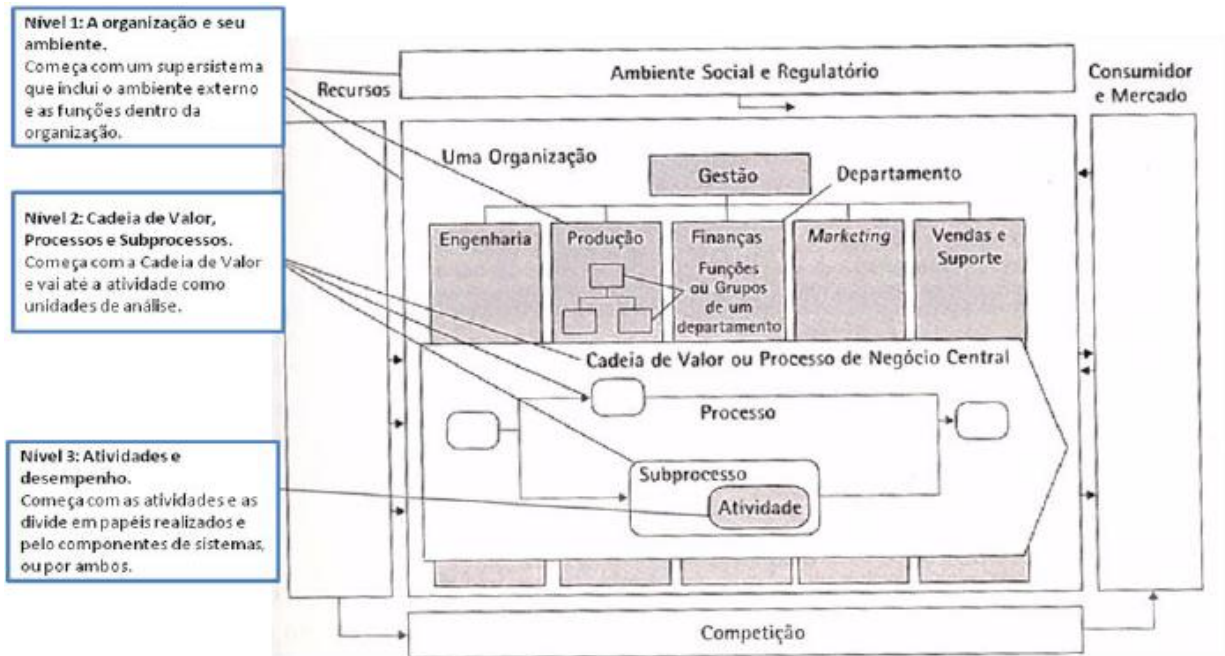
No que tange à gestão, Harmon é influenciado por Michael Porter, através da Cadeia de Valor e por Rummler e Brache, pela metodologia de melhoria de processos, a qual, somada aos conceitos de reengenharia e redesenho de processos, constitui a área de desenho de processos. A área de tecnologia da informação é composta pelos pacotes ERP (Enterprise Resource Planning), os softwares e as metodologias de modelagem e os sistemas de workflow. A área de gestão da qualidade, por sua vez, é influenciada pela gestão da qualidade total e pela metodologia seis sigma.

A principal contribuição de Harmon, no entanto, diz respeito à apresentação dos objetos que um gestor deve analisar para gerir processos, que pode ser definida como “Níveis de Análise” e estão expostos na Figura 1. A outra contribuição dada por Harmon consiste na definição do trabalho gerencial, que é utilizada para a definição do trabalho de gestão de processos.

O trabalho gerencial é relacionado por Harmon a quatro responsabilidades: identificação das metas a serem alcançadas, organização das atividades necessárias para o alcance dessas metas, monitoramento dos resultados das atividades e diagnóstico dos problemas encontrados e resolução dos mesmos. A gestão de processos, então, se dividiria em

três etapas: planejar, organizar e controlar os processos, acrescentando ainda a mensuração e melhoria dos processos, assegurando que os mesmos funcionem da melhor maneira possível.

**Figura 1 – Níveis de Análise**



Fonte: Paim (2009) apud Ribeiro (2011, página 51)

Paim apresenta ainda a visão de Smith e Fingar, segundo a qual a gestão de processos está dentro de um processo evolutivo, sendo que não basta apenas gerenciar e informatizar processos, mas deve haver uma integração e agilização da lógica de melhorar e implementar processos, na medida em que há uma necessidade permanente de mudança e adaptação.

A visão desses autores ainda apresenta três ondas de gestão de processos. A primeira seria aquela centrada na administração científica. A segunda envolve a reengenharia manual de processos e a automação. Os autores esperam que, a partir da terceira onda, a gestão de processos consiga descobrir o que é feito pelas organizações e, então, gerenciar o ciclo de melhoria e otimização mais rapidamente, tratando diretamente da implementação e operação dos processos. Esta visão valoriza mais a habilidade para mudar, em detrimento da habilidade para criar um processo pela primeira vez. Assim, pode-se monitorar, melhorar e otimizar constantemente a cadeia de valor da organização.



Também foram apresentados as definições dadas por alguns autores encontradas pela pesquisa de Paim (2009). Essas definições estão resumidas na Tabela 2.

**Tabela 2 – Definições para gestão de processos**

| Autor                         | Definição  |
|-------------------------------|--|
| <b>Melan (1985)</b>           | <p>Melan foi um dos pioneiros na gestão de processos na IBM da Itália. O autor apresenta características de processos de manufatura e características de processos de serviços administrativos. Um processo simples de manufatura pode ser caracterizado por: 1) fronteiras bem definidas, 2) atribuição clara de responsabilidades, 3) interfaces definidas, 4) um fluxo predefinido do item sendo manufaturado, 5) um conjunto documentado de tarefas e operações de trabalho, 6) pelo menos um ponto de controle e mensuração, 7) ciclos de tempos conhecidos, 8) procedimentos e documentação de mudança formais, 9) um produto final tangível com valor agregado, e 10) critérios claros para medir a qualidade do processo.</p> <p>Por outro lado, o autor aponta que processos de serviços ou administrativos são mal definidos, pouco documentados e em alguns casos não mensurados. Quando a empresa não usa uma abordagem por processos, opera de forma reativa.</p> <p>Para ter sucesso, a gestão de processos demanda atenção a seis princípios básicos: 1) estabelecer propriedade sobre os problemas, 2) definir as fronteiras, 3) definir o processo, 4) estabelecer pontos de controle, 5) implementar medidas de desempenho, 6) tomar ações corretivas.</p> |
| <b>Kane (1986)</b>            | <p>Esse artigo relata como, em 1982, a IBM começou a definir mecanismos para melhorar continuamente todos os seus processos de trabalho em resposta à percepção de que o ambiente da organização estava mudando mais rápido do que seus processos poderiam se adaptar.</p> <p>A habilidade da IBM em regular e adaptar atividades às suas necessidades de mudanças poderia ter um alto impacto em sua competitividade. Durante a análise de processos de negócios complexos e transfuncionais, alguns requerimentos para a gestão de processos foram estabelecidos: 1) deve ser definido um dono para cada processo para assegurar a saúde e a competitividade do processo, 2) o processo deve ser definido e documentado; 3) métricas de desempenho e funções de controle de processos são importantes para trazer o foco para o processo como um todo; 4) uma metodologia de processos deve ser desenvolvida para atender às necessidades e linguagens das funções envolvidas na implementação; 5) os donos devem ser capazes de certificar, de alguma maneira formal, a saúde e a competitividade do processo que eles gerenciam. Ao atender esses requerimentos, a IBM desenvolveu uma abordagem para ter foco na qualidade.</p>   |
| <b>Gadd (1995)</b>            | <p>O autor apresenta orientações para o European Quality Award e define que a gestão de processos está relacionada a: -como os processos críticos são definidos, -como a organização gerencia de forma sistemática seus processos, -como o desempenho do processo é medido, com atenção aos <i>feedbacks</i> gerados ao longo do processo e como as métricas são utilizadas para rever processos e para definir algo de melhoria, -como a organização estimula a inovação e a criatividade na melhoria de processos, -como a organização implementa mudanças nos processos e avalia seus benefícios.</p>   |
| <b>Zairi; Sinclair (1995)</b> | <p>Os autores desenvolvem uma das mais completas pesquisas empíricas sobre gestão de processos e seguem a linha de integração entre o movimento da qualidade total e da reengenharia.</p> <p>Zairi &amp; Sinclair reforçam o problema, na literatura, sobre a definição de processos, visto que há uma série de diferentes termos relacionados com a gestão de processos,</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>mas afirmam que todos têm em comum o uso do termo "processos" e a intenção de melhoria do desempenho e do projeto (desenho ou modelo) do processo.</p> <p>Os autores contribuem com a definição de ferramentas e técnicas necessárias à gestão de processos, que é referida por eles como reengenharia; visualização de processos; pesquisa operacional e estudo de métodos; tecnologia da informação; gestão da mudança; <i>benchmarking</i>; engenharia industrial e foco no processo; e consumidores.</p>   |
| <p><b>De Toro; McCabe (1997) citado por Lee; Dale (1998)</b></p> | <p>"Sobre uma estrutura de gestão de processos, os donos de processos, equipes e executores do trabalho são responsáveis por pensar e fazer enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham sistemas de trabalho para assegurar melhorias".</p> <p>O dono de processos é responsável por gerenciar e melhorar os processos centrais através das unidades funcionais. Ele terá uma equipe de processos para mapear, documentar e analisar subprocessos, identificar problemas de desempenho e selecionar uma estratégia de melhoria e implementar mudanças nos processos.</p>   |
| <p><b>Armistead; Machin (1997)</b></p>                           | <p>Os autores reforçam que há debate considerável sobre o que significa gestão dos processos e como as organizações interpretam o paradigma de processos. Afirmam que a gestão de processos não pode ser interpretada como simplesmente reengenharia, e precisa ser relacionada à gestão dos processos no dia-a-dia, e não somente a uma única mudança radical apenas. O autor entende que a gestão de processos deve responder como as organizações efetivamente gerenciam seus processos, quais abordagens são utilizadas ou foram desenvolvidas e que lições elas aprenderam e o que pode ser retirado desse aprendizado.</p>  |
| <p><b>Lee &amp; Dale (1998)</b></p>                              | <p>"Uma abordagem centrada nos consumidos para, sistematicamente gerir, mensurar e melhorar todos os processos da empresa, através do trabalho de equipes multifuncionais e da ampliação do poder dos empregados."</p>  |
| <p><b>Sommer &amp; Gulledda (2002)</b></p>                       | <p>Tratam da gestão de processos no setor público. Para os autores, a gestão de processos envolve documentar o processo para entender como o trabalho flui ao longo do processo; atribuir propriedade ao processo para estabelecer responsabilidade gerencial sobre o processo; gerenciar os processos para otimizar algumas métricas do processo; melhorar o processo para aprimorar a qualidade do produto ou as métricas do desempenho do processo. Sommer &amp; Gulledda destacam que, para o setor público, a definição permanece, mas o benefício muda para "aumentar a efetividade e a eficiência alcançáveis pela reestruturação em torno dos processos transversais às funções."</p> |
| <p><b>Lindsay, Downs; Lunn (2003)</b></p>                        | <p>Os autores reforçam o problema da definição de processos como restrição para o desenvolvimento de técnicas. A gestão de processos "objetiva melhorias no desempenho mensurável das atividades" (pág. 17).</p> <p>A principal contribuição desse artigo está na percepção de que a gestão de processos lida não só com definições estáticas de desenhos de processos, mas também com a natureza interminável da gestão contínua dos processos, que sempre irão mudar e que, em alguns casos são previsíveis e, em outros, são ainda desconhecidos.</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Wolf (2006)</b></p>                      | <p>Célia Wolf apresenta uma pesquisa que teve uma amostra de 348 participantes. A gestão de processos teve os seguintes percentuais de entendimento dos participantes da pesquisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-metodologia de cima para baixo projetada para organizar, gerenciar e medir a organização com base nos processos centrais da organização - 40%;</li> <li>-abordagem sistemática para analisar, redesenhar, melhorar e gerenciar um projeto ou programa específico do processo - 26%;</li> <li>-conjunto de novas tecnologias de <i>software</i> que tornam mas fácil para a tecnologia da informação gerenciar e mensurar a execução de <i>workflows</i> de processo e aplicativos de <i>software</i> de processo - 16%;</li> <li>-iniciativa para reduzir custos focada no aumento da produtividade de <i>workflows</i> de processo - 12%.</li> </ul> |
| <p><b>Lizarelli e colaboradores (2006)</b></p> | <p>Os autores apresentam o conceito de gestão por processos e um caso em uma organização brasileira.</p> <p>Na gestão por processos, a tendência atual não é mais enxergar a organização de uma maneira funcional, departamentalizada, e, sim, de uma maneira horizontal, integrando os diversos modelos e categorias básicas de processos. Os autores reforçam que as estruturas funcionais apresentam características indesejáveis, que comprometem o desempenho das empresas, por priorizarem as funções de cada departamento em detrimento dos processos essenciais, por adotarem o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais e por apresentarem estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, o que resulta na execução de pedaços fragmentados de processos de trabalho.</p>   |

Fonte: Paim (2009, página 120 a 122) – adaptado

Nota-se que as definições aqui expostas apresentam pontos comuns como melhoria, controle, documentação, modelagem, automação, otimização, colaboração, equipes, mensuração, continuidade, engenharia e inovação, dentre outros. A partir da análise dessas definições, Paim pôde sintetizar a gestão de processos como “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos” (Paim, 2009, página 139).

As tarefas às quais ele se refere podem ser agrupadas da seguinte maneira:

- Desenhar processos objetivando a definição ou redefinição de como os processos devem ser projetados de forma que possam ser melhorados e implantados. Esse grupo abrange tarefas utilizadas para definir ou redefinir como os processos estão sendo e devem ser realizados e geridos no futuro, constituindo-se como um gerenciamento para melhorar processos.
- Gerir os processos no dia-a-dia para assegurar que sua implementação e a alocação de recursos para sua execução seja efetiva, além de permitir adaptações de curto prazo. As tarefas desse grupo constituem-se como o gerenciamento para manter processos e são entendidas como aquelas que viabilizam, dão início ou mantêm a execução do processo de acordo com padrões de desempenho.

- Promover a evolução dos processos e o aprendizado constante, de forma que o conhecimento gerado sobre os processos possa ser registrado, gerando uma base para a criação de conhecimento que sustente a evolução dos processos. Esse grupo abrange tarefas ligadas à aquisição e criação de conhecimento, que deve ser armazenado e retido para uso futuro na organização.

Essas tarefas buscam responder à competitividade das organizações na constante busca por maneiras de aumentar sua produtividade, maximizar seu retorno e alcançar a excelência em seus negócios. Essa busca depende, na maioria das vezes, de respostas internas das organizações que podem ser alcançadas através de projetos de melhoria de processos, gerenciamento do dia-a-dia e o acompanhamento do desempenho dos processos, de forma a promover o aprendizado em relação aos processos e permitir o aprimoramento constante do desempenho da organização. Assim, a gestão de processos pode se relacionar com a concepção e promoção do funcionamento de determinada organização (Paim, 2009).

Cabe ressaltar, ainda, a definição dada pelo CBOK ao Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management - BPM*), segundo a qual as iniciativas de BPM visam identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, e controlar processos de negócio automatizados e não-automatizados de forma a alcançar os resultados pretendidos de modo consistente e alinhado com a estratégia da organização.

Assim, a noção de BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e continuamente mais assessorada por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio de ponta-a-ponta, proporcionando resultados e criação de valor, além de possibilitar que as organizações cumpram com seus objetivos de negócio de forma mais ágil e eficiente. As iniciativas de BPM permitem, também, que os processos de negócio das organizações estejam alinhados à sua estratégia, conduzindo a um melhor desempenho em toda a organização por meio de melhorias das atividades compreendidas nos processos a serem trabalhados em unidades específicas ou na organização como um todo.

O próximo capítulo apresentará o contexto do surgimento das iniciativas de Gestão de Processos no Governo do Estado de Minas Gerais, bem como de sua consolidação como prática necessária para a estratégia organizacional. Além disso, serão apresentadas as metodologias de gerenciamento de processos desenvolvidas pela unidade central responsável por BPM no Governo de Minas.

### **3 GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

#### **3.1 A Reforma do Estado como fomento à Gestão de Processos**

O final da década de 1980 foi marcado por uma crise do Estado, ligada, sobretudo, à necessidade de uma redefinição do papel representado por ele. Nota-se que, até então, o Estado possuía uma forte presença na economia nacional. No entanto, tendo em vista o aumento das expectativas dos cidadãos frente ao estado de bem estar social adotado no pós guerra, este tornou-se sobrecarregado e já não conseguia atender eficientemente a todas as demandas que lhe eram apresentadas.

A crise aqui mencionada está relacionada a uma crise fiscal, com uma perda de crédito do Estado e pela negativização da poupança pública, o esgotamento da estratégia de substituição de importações e a superação da administração pública burocrática, na qual o Estado concentra e centraliza funções e possui procedimentos rígidos e excesso de normas e regulamentos.

Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), embora a reação à crise tenha começado ainda nos anos 80, apenas nos anos 90 houve uma proposta consistente para superar a crise: a reconstrução do Estado, visando a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.

Para tanto, se fazia imprescindível o ajustamento fiscal, liberalização comercial, reformas econômicas a fim de garantir a concorrência interna e possibilitar a competição internacional, a reforma da previdência social, a inovação da política social de forma a se tornar mais abrangente e de melhor qualidade e a reforma do aparelho estatal, aumentando sua capacidade de implementar políticas públicas eficientemente.

Como já foi dito, a reforma do Estado estava ligada à redefinição do papel do Estado. Nesse sentido, o mesmo deixaria de ser diretamente responsável pelo desenvolvimento econômico e social para tornar-se o promotor e regulador de tal desenvolvimento. A ineficiência do Estado como condutor do desenvolvimento econômico evidenciaram a necessidade de transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo Mercado através do processo de privatização de empresas estatais e a descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que devem ser subsidiados por ele, mas não envolvem o exercício do poder de Estado (educação, saúde, cultura e pesquisa científica), por meio de uma parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle.

Diante desse novo foco, tem-se o fortalecimento do papel de regulação e de coordenação do Estado e a descentralização para os demais níveis federativos das funções executivas na prestação de serviços sociais e de infra-estrutura.

Tendo em vista o novo papel do estado, busca-se reforçar a sua capacidade de governo, por meio da transição do então modo de administração pública, marcado pela burocracia, rigidez e ineficiência, para a administração pública gerencial, marcada pela flexibilidade, eficiência e atendimento do cidadão. Isso se faz necessário a partir do momento em que a capacidade do Estado de implementar as políticas públicas é limitada pela rigidez e ineficiência do aparato estatal.

Desta forma, a reforma do aparato estatal torna-se focada predominantemente na eficiência e qualidade na prestação de serviços aos cidadãos e pelo desenvolvimento da cultura gerencial nas instituições públicas. Nota-se a importância da Gestão de Processos na desburocratização dos processos organizacionais, tornando-os mais eficientes e produzindo entregas de maior qualidade para os seus clientes, sejam eles os cidadãos ou os próprios servidores.

No que tange às reformas no aparato estatal no âmbito estadual, de acordo com Abrucio e Gaetani (2006), as mesmas foram impulsionadas por cinco fatores. Primeiramente, tem-se a crise financeira dos governos estaduais e a construção de uma coalizão e de instituições em prol do ajuste fiscal. Neste sentido, destaca-se a criação de tecnologias de gestão para racionalizar os gastos, como a informatização e o governo eletrônico para controlar a folha de pagamento, reduzir o valor das compras governamentais e diminuir os desperdícios na administração pública, além de aumentar a burocracia do fisco estadual (impulsionado pela criação do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE).

Em segundo lugar, o aumento da divulgação das idéias da Nova Gestão Pública, reforçada pela migração para os governos estaduais de técnicos que trabalharam no Governo Federal. Nota-se em estados com maior presença desses técnicos, como é o caso de Minas Gerais, o desenvolvimento dessas idéias, como a contratualização, a flexibilização das estruturas organizacionais e da política de recursos humanos e a busca de maior transparência e accountability.

Outro fator diz respeito à disseminação de boas práticas e inovações administrativas, gerando um ambiente favorável para que os estados reflitam sobre suas possibilidades de melhoria, modernização e transformação a partir da constatação de que as reformas são possíveis e factíveis, além de necessárias.

Verifica-se, ainda, o fortalecimento dos fóruns interestaduais, como o Conselho de Secretários Estaduais de Administração (Consad), de forma a debater publicamente os temas da agenda de gestão pública, até então implícitos e pouco transparentes.

Por fim, o processo de construção em rede entre a União e os estados do Programa Nacional de Apoio à Gestão Pública (PNAGE), sendo que o programa consistiu-se como um modelo cooperativo, vertical e horizontal, incluindo desde o princípio todas as unidades federativas do país, uma vez que, para atacar a desigualdade regional brasileira, deve-se tentar incorporar principalmente aqueles com piores condições.

Estes cinco fatores, conjuntamente, promoveram um arcabouço capaz de facilitar as iniciativas de reforma nos estados, as quais abrangem três objetivos principais: implantar medidas inovadoras, construir uma agenda que compatibilize o ajuste fiscal com políticas gerenciais e melhorar a prestação dos serviços públicos.

### **3.2 A reforma no Estado de Minas Gerais – do Ajuste Fiscal à Gestão para a Cidadania**

A Administração Pública estadual mineira era marcada, no ano de 2002, por um quadro fiscal deficitário, faltando recursos inclusive para o pagamento da folha de pessoal e para os investimentos, além do descrédito internacional, falta de investimentos privados e erosão da infraestrutura pública, o que levou ao sucateamento da máquina estatal e a cortes significativos nos recursos dedicados ao custeio (Vilhena et al, 2006).

Este quadro ainda era agravado por uma gestão pública não voltada para resultados, sem critérios para monitorar o desempenho de órgãos e servidores e carente de um planejamento eficaz.

Visando reverter este quadro, foi adotado o denominado “Choque de Gestão”, composto por um conjunto de medidas de rápido impacto que buscava modificar a conduta da Administração estadual, proporcionando uma gestão eficiente, efetiva e eficaz.

De acordo com Neves e Melo (2007, pág. 2), o termo “Choque de Gestão” busca “provocar a reflexão sobre a necessidade de reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso da administração pública em uma nova modalidade de gerenciamento focado nos resultados para atender as demandas da sociedade”.

Nota-se que o Choque de Gestão no governo de Minas Gerais sustentou-se em três grandes pilares, como apresentado por Neves e Melo (2007):

- equilíbrio fiscal, através da disciplina financeira, sem concessões de orçamento sem que haja uma fonte de receita para sustentá-la;

- incremento do esforço para a geração de receitas;
- qualidade da gestão, por meio da redução dos gastos e do planejamento das prioridades orçadas de forma realista, fazendo com que os fornecedores fossem pagos em dia.

No que tange às modificações estruturais, foi criado o órgão que seria responsável por conduzir o Choque de Gestão – a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), concentrando todos os instrumentos de planejamento necessários à execução do projeto: orçamentos anual e plurianual, planificação de médio e longo prazos, coordenação geral das ações governamentais, recursos humanos, governança eletrônica e logística (Vilhena et al, 2006).

Além das alterações estruturais, foram ainda introduzidas melhorias na gestão de processos dos órgãos e entidades. A gestão de processos, nesse sentido, busca maximizar os resultados produzidos pelos processos organizacionais a partir de recursos racionalizados, o que possibilitou uma redução das despesas contratuais com locação, água, luz e telefone. Destaca-se também a centralização da folha de pagamento, reduzindo o gasto de pessoal e a implantação do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), trazendo economia de despesas e melhorias na gestão de contratos com fornecedores do Estado.

Outra modificação implementada foi o Duplo Planejamento, o qual apresenta uma abordagem dual, composta por estratégias de curto prazo (LOA e LDO) e um planejamento estratégico de médio e longo prazo (PPAG e PMDI). Mais do que isso, houve a integração do planejamento com o orçamento, ainda com o foco no ajuste fiscal e limitado aos recursos existentes, visando à alocação dos recursos nos programas prioritários.

Houve a reformulação do instrumento que define a estratégia de longo prazo do governo, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), com a proposição de uma nova visão de futuro: tornar Minas Gerais o melhor Estado para se viver e investir em 2020. Visando alcançar resultados concretos alinhados com tal visão, foram definidos 31 Projetos Estruturadores (PEs), os quais compunham a carteira GERAES – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado.

Estes projetos se diferenciam dos demais na medida em que são prioritários em relação ao repasse dos recursos orçamentários, além de possuírem um gerenciamento intenso pela SEPLAG, de forma a viabilizar a adoção de medidas corretivas tempestivas no decorrer dos projetos, caso seja necessário.

No que diz respeito à Gestão de Pessoas, houve a elaboração de uma nova política de recursos humanos focada na meritocracia, na valorização contínua e no desenvolvimento do servidor. Nesse sentido, foi institucionalizada a Avaliação de



Desempenho Individual para os servidores efetivos, os planos de carreira foram reestruturados e uma política de desenvolvimento dos servidores foi implementada.

Tem-se, enfim, a prática que mais se destacou na primeira geração do Choque de Gestão: a contratualização de resultados, marcada pela adoção do Acordo de Resultados, um “instrumento gerencial que busca promover o alinhamento das organizações governamentais para que os resultados expressos na agenda estratégica do Governo aconteçam” (Furtado, 2007).

Através da contratualização, segundo Neves e Melo (2007), define-se os resultados a serem alcançados bem como os recursos e medidas necessárias para atingi-los. Com o Acordo de Resultados objetiva-se a pactuação com os órgãos e entidades públicas de metas de desempenho, de forma a aperfeiçoar os serviços prestados; possibilitar o monitoramento e controle dos resultados; reduzir os gastos públicos e estimular os servidores estaduais.

Nesses aspectos a que se busca alcançar com as modificações implantadas na estrutura do Governo mineiro pode-se perceber a importância e necessidade da Gestão de Processos, uma vez que ela permite o aprimoramento constante dos processos organizacionais, desburocratizando-os e entregando melhores resultados aos cidadãos. Além disso, através da otimização de processos é possível eliminar retrabalhos e esforços desnecessários, racionalizando a utilização de recursos e reduzindo os gastos públicos. Outro ponto a ser considerado é que, com processos padronizados, torna-se mais fácil monitorar e controlar resultados e disponibilizar procedimentos que orientem a atuação dos servidores estaduais.

A segunda geração do Choque de Gestão se iniciou em 2007 tendo como objetivo a consolidação do Estado para Resultados e incorporou na agenda do Estado resultados concretos no que tange à melhoria na qualidade de vida da população e economia do Estado. Nesse sentido, o foco principal era proporcionar aos destinatários da ação do governo serviços públicos de qualidade, com a máxima cobertura e aos menores custos, tendo como base a qualidade fiscal e a gestão eficiente promovidas pela primeira fase do Choque de Gestão.

De acordo com Neves e Melo (2007, pág. 9), “a premissa do Estado para Resultados é de que com qualidade fiscal e gestão eficiente é possível construir um Estado que opera de acordo com os resultados demandados pela sociedade e que os produz ao menor custo”. A gestão de processos aqui se faz necessária para que os processos sejam

racionalizados, utilizando o mínimo de recursos possível para a entrega de produtos de qualidade constantemente aprimorada.

Visando fortalecer o sistema de entrega de resultados, o PMDI foi revisto no ano de 2007 (PMDI 2007-2023), mantendo a visão de futuro definida em 2003: Tornar Minas o Melhor Estado para se Viver. O PMDI teve como foco 11 Áreas de Resultados (às quais são somadas as dimensões complementares: Qualidade Fiscal e Gestão Eficiente) com desafios e objetivos estratégicos, além de iniciativas para tornar a estratégia em resultados efetivos, desdobrados em projetos transversais focados em entregas e indicadores de resultado. Entende-se por áreas de resultados “núcleos focais” para os quais estão concentrados os melhores esforços e recursos com vistas às melhorias desejadas na realidade. Para cada Área de Resultados foram definidos objetivos estratégicos e resultados finalísticos.

O PMDI apontou ainda uma carteira de 106 indicadores finalísticos com metas estabelecidas para o período de 2007 a 2023. O objetivo dos indicadores finalísticos pode ser definido como a tradução em números dos objetivos estratégicos estabelecidos nos instrumentos de planejamento, permitindo a mensuração dos resultados da implementação das políticas públicas e, de forma mais ampla, do desempenho do setor público mineiro (Minas Gerais, 2010).

**Figura 2 – Mapa Estratégico do Estado de Minas Gerais**



Fonte: PMDI 2007-2023

A estrutura do PMDI pode ser representada pelo mapa estratégico a ser seguido pelo Estado definido no mesmo (Figura 2). O mapa ilustra, na base, os destinatários das

políticas públicas organizados em cinco eixos. No topo estão as seis estratégias setoriais que formam o núcleo propulsor do processo de transformação de Minas Gerais, sinalizando o que se deseja alcançar, à luz da visão de futuro para o Estado (“Minas, o melhor Estado para se viver”). No centro estão ilustradas as 11 Áreas de Resultados estabelecidas para provocar modificações significativas na realidade mineira. Finalmente, tem-se nas laterais os pilares para a execução da estratégia – a responsabilidade fiscal e gestão pública eficiente (Minas Gerais, 2010).

Por fim, uma outra contribuição para o sistema de entrega de resultados do Estado de Minas Gerais se deu pela criação voluntária por parte dos órgãos e entidades estaduais de escritórios setoriais como resposta à necessidade de apoio metodológico para o uso das ferramentas de gestão padronizadas no âmbito do novo sistema de entrega de resultados. Esses escritórios incluíam funções como planejamento e gestão estratégica, gerenciamento de projetos, elaboração e acompanhamento de Acordo de Resultados e otimização de processos (Minas Gerais, 2010). Através desses escritórios, pôde-se descentralizar para as organizações públicas estaduais a execução de seus próprios projetos de otimização de processos, difundindo o tema no âmbito estatal.

A partir do ano de 2011 teve início a terceira geração do Choque de Gestão (2011-2014) com o objetivo de promover a participação cidadã e aproximá-lo do governo nos processos de criação e implementação de políticas públicas, de forma que a formulação e priorização das mesmas levasse em consideração os distintos contextos e necessidades das diversas regiões do Estado de Minas Gerais. Assim, os cidadãos, antes tratados como meros destinatários das políticas públicas estaduais, agora tornam-se protagonistas na priorização das estratégias governamentais (PMDI 2011-2030). Visando a implantação da nova estratégia do governo, houve a revisão do PMDI, mantendo a visão de futuro (tornar Minas Gerais o melhor Estado para se viver).

Nota-se que a implantação da “Gestão para a Cidadania” está norteada por quatro princípios: transparência, prioridades claras, engajamento da sociedade civil e participação com qualidade. Estes princípios podem ser viabilizados através do Estado em Redes, o qual poderá proporcionar um arranjo institucional que possibilite um ambiente de cooperação e diálogo em torno da definição de escolhas regionais que agreguem valor para a sociedade (Vilhena, 2012).

Cabe ressaltar que a incorporação da noção de rede na esfera pública busca superar dois problemas: a setorialização (fragmentação) das políticas públicas e a ineficiência na obtenção de resultados. Com vistas a superá-los, é necessário organizar em redes os

diversos atores inseridos na atividade governamental, de forma a potencializar os esforços e conhecimentos dos mesmos em prol do mesmo resultado. Assim, o Estado pode atuar de forma transversal, criando laços com diferentes setores da sociedade, visando responder as demandas, resolver os problemas e propor estratégias customizadas de desenvolvimento.

Nesse sentido, a gestão de processos contribui na medida em que possibilita que os processos sejam conhecidos de ponta a ponta, abrangendo todos os atores envolvidos na produção e entrega do seu resultado principal, em detrimento da preocupação restrita ao produto gerado separadamente por cada ator. Com isso, cada ator se identifica como parte de uma entrega única, fortalecendo a ótica do Estado em rede e proporcionando resultados mais eficientes.

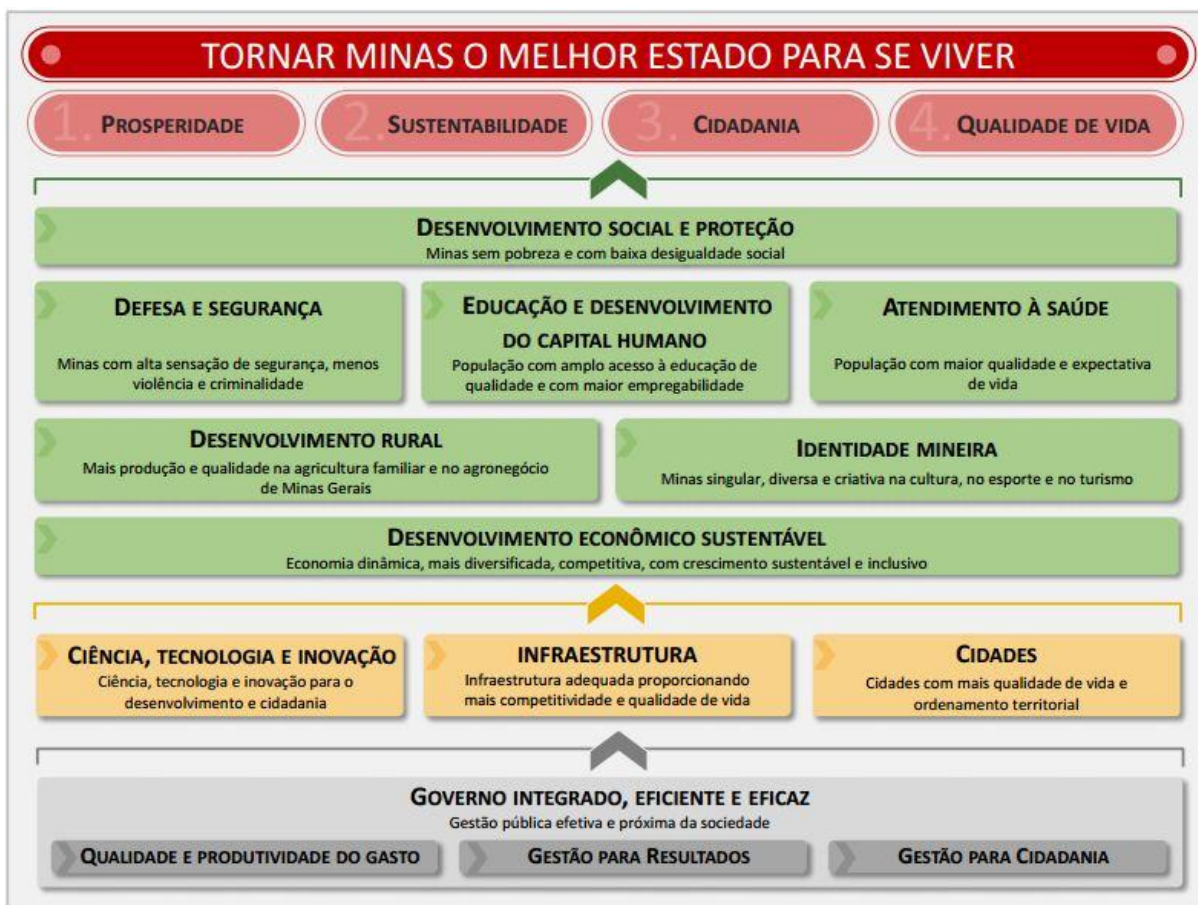
Nesta 3ª fase do Choque de Gestão ainda tem-se a percepção de que Minas Gerais possui realidades heterogêneas e que, por isso, as condições necessárias para alcançar o desenvolvimento social e econômico em cada região do Estado são distintas. O Governo deve, portanto, coordenar as demandas regionais e convergir esforços e interesses em torno de um projeto integrado de desenvolvimento, sempre à luz da estratégia e considerando as diversidades regionais, de modo que haja um resultado global satisfatório, reduzindo as discrepâncias existentes no Estado.

Ainda nesse contexto, o PMDI 2011-2030 estabeleceu onze Redes de Desenvolvimento Integrado, de modo a proporcionar um comportamento cooperativo e integrado entre os agentes e as instituições em torno de estratégias e objetivos para o futuro do Estado, tendo em vista a capacidade de integração das ações governamentais e de agregação de valor para a sociedade. A partir da atuação conjunta dos órgãos e entidades em torno dessas onze grandes escolhas, é possível articular programas e pessoas a fim de proporcionar as entregas necessárias para reduzir as carências regionais, tornando efetiva a Gestão para Cidadania.

Segundo Ribeiro (2011), outra mudança prática de grande relevância com relação ao planejamento do Estado na 3ª geração do Choque de Gestão se deu pela decomposição dos Programas Estruturadores do Estado em Projetos Estratégicos e Processos Estratégicos. Tal decomposição pode ser explicada pelo amadurecimento gerencial obtido no decorrer da implantação do Choque de Gestão, de forma que alguns projetos anteriormente elencados já haviam sido concluídos. No entanto, esses projetos produziram estruturas que necessitavam de manutenção e acompanhamento para proporcionar os melhores resultados, enquadrando-se no conceito de Processos. Dessa forma, os processos estratégicos também

devem ser geridos, evidenciando a necessidade de uma metodologia estruturada de Gestão de Processos no âmbito do Governo estadual.

**Figura 3 – As 11 Redes de Desenvolvimento Integrado**



Fonte: PMDI 2011-2030

Nota-se que as reformas implementadas nas três etapas do Choque de Gestão no Governo do Estado de Minas Gerais estão relacionadas aos conceitos e benefícios da Gestão de Processos, uma vez que, gerenciando processos de forma contínua, pode-se obter resultados mais eficientes e eficazes. Assim, tem-se uma forma estruturada para entender, gerenciar e otimizar os processos do Estado, tornando-os menos burocráticos, na medida em que são eliminados retrabalhos e etapas desnecessárias, e padronizados, além de possibilitar que eles sejam continuamente aprimorados para manter um desempenho adequado às necessidades das organizações. A seguir, será exposto o modelo de Gestão de Processos adotado no Estado de Minas Gerais.

### **3.3 A Gestão de Processos no Estado de Minas Gerais – o modelo adotado pela Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos**

A gestão de processos nas organizações pode trazer vários benefícios, uma vez que favorece a implementação da sua estratégia na medida em que permite alcançar o patamar e os objetivos de futuro da organização, focando nas atividades realizadas no presente e aprimorando-as continuamente. Desta forma, gerir processos atribui à organização maior capacidade de gestão e aprimoramento da sua forma de trabalho, já que fornece à mesma indicadores de desempenho, definição clara de atribuições e responsabilidades, uniformização do entendimento e dos métodos de trabalho, além de potencializar a gestão do conhecimento e o fluxo de informações, fatores estes que se somam na promoção de entregas de maior qualidade aos seus clientes.

Nota-se que os processos existem nas organizações, mesmo que eles não sejam geridos como tal. Assim, introduzir a gestão de processos não se trata de inserir uma nova tarefa na rotina organizacional, mas uma maneira de analisar o trabalho que é realizado pelas unidades da organização e estruturá-lo de forma a otimizar os recursos utilizados, evitar e eliminar retrabalhos e agregar valor aos resultados entregues, conferindo aos processos mais racionalidade e permitindo que a organização seja analisada de maneira sistêmica (Minas Gerais, 2012).

No Governo de Minas Gerais, a Gestão de Processos foi iniciada formalmente com a criação da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) no ano de 2003, vinculada à SEPLAG, com a finalidade de propor, elaborar e implantar projetos de racionalização de processos, inclusive auxiliando os órgãos na sua gestão e disponibilizando metodologias referentes ao tema. No entanto, a DCOP atuou, basicamente, acompanhando os trabalhos de uma consultoria contratada pelo Governo para reestruturar alguns processos (Jordão, 2010).

Já no final do ano de 2004, com o fim do contrato com a consultoria, a DCOP foi incumbida de aprender a metodologia da empresa e replicar o trabalho desenvolvido por ela. Para iniciar os trabalhos, a diretoria aplicou um projeto piloto de melhoria do processo de compras da Secretaria de Estado de Defesa Social, de forma a verificar se a metodologia havia sido compreendida.

Após a realização do projeto piloto, a DCOP iniciou, em 2005, a construção de uma metodologia própria para a reestruturação de processos, a partir da observação da atuação da consultoria e de ajustes para melhor aplica-la ao contexto das organizações

públicas. Com a metodologia, a DCOP pôde envolver outros órgãos, mostrando-lhes como ela poderia lhes auxiliar a obter melhores resultados e difundindo uma cultura que considerasse a importância do gerenciamento de processos.

No ano de 2006, no entanto, a atuação da DCOP foi modificada e a mesma se concentrou em um projeto para dimensionar o número necessário de pessoas para se trabalhar em um processo melhorado (Planejamento da Força de Trabalho – PFT). O ano de 2007 foi marcado por outra mudança na sua atuação, voltando-se para a condução de projetos de redesenho de processos e atuando de forma semelhante a uma consultoria até o ano de 2009, quando passou a capacitar os envolvidos no processo para que os mesmos conduzissem os projetos de melhoria sob seu acompanhamento (Jordão, 2010).

A partir do ano de 2011, no entanto, houve uma modificação do escopo da unidade central, a qual passou a se chamar Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos (DCPOP) subordinada à Superintendência Central de Governança Eletrônica (SCGE), tornando-se responsável pelas diretrizes e metodologias referentes à Gestão de Processos vigentes atualmente e expostas adiante. De acordo com o Decreto nº 45.794, de 02 de dezembro de 2011, as competências da DCPPOP são:

*“Art. 55. A Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos tem por finalidade definir políticas e diretrizes para melhoria de processos no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, competindo-lhe:*

*I - pesquisar, desenvolver e difundir metodologias e ferramentas de gestão de processos para otimizar a performance organizacional;*

*II - coordenar ações para integrar e otimizar processos;*

*III - disponibilizar modelos de processos que sirvam de referência para os órgãos e entidades da Administração Pública;*

*IV - assessorar as unidades de gestão estratégica e inovação ou áreas correlatas em ações de melhoria de processos; e*

*V - promover o uso de recursos de TIC na gestão de processos e documentos.”*

Como a DCPPOP atua no âmbito de toda a administração pública estadual, optou-se por trabalhar com setorialistas, de forma que cada analista da Diretoria atenda a determinados órgãos, estreitando a relação entre os órgãos e a DCPPOP e tornando o apoio prestado por eles mais direcionado às necessidades e ao contexto de cada órgão. Cabe ressaltar que o setorialista é a referência para o órgão para esclarecer dúvidas, compartilhar experiências e conhecimentos, sugestões e informações acerca do tema Gestão de Processos. Também é ele o responsável por acompanhar e auxiliar as iniciativas em BPM dos órgãos aos quais apóia.

Como apresentado no Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais (2012) desenvolvido pela DCPOP, para que a gestão de processos cumpra seu objetivo, deve-se monitorar, mensurar e registrar os resultados gerados pelos processos, além de executar ações voltadas para a melhoria contínua dos mesmos. Para tanto, a metodologia de gestão de processos adotada no Governo de Minas Gerais abrange etapas preliminares que precisam ser cumpridas pelas organizações antes que as mesmas iniciem projetos de melhoria ou gestão da rotina de processos, são elas:

- Entender o negócio organizacional: fase destinada para que a organização compreenda da melhor forma possível o seu negócio, já que muitas vezes os objetivos organizacionais não estão suficientemente claros para todos os envolvidos, sendo necessária a construção e alinhamento do planejamento estratégico da organização. É importante, então, alinhar as informações referentes à expectativa da organização quanto à atuação e planejar os projetos e processos que implementarão a estratégia para que as expectativas e objetivos do planejamento estratégico sejam alcançados. Além disso, deve-se identificar os principais clientes e os produtos que lhes serão entregues, bem como as características necessárias para satisfazer os clientes.
- Levantamento dos processos: fase voltada ao conhecimento e levantamento dos principais macroprocessos que compõem a organização, como eles se relacionam e agregam valor. Geralmente, cada produto identificado na etapa anterior será gerado por um macroprocesso. Em seguida, os macroprocessos devem ser desdobrados em processos, com entradas e saídas bem definidas, tendo em vista os grandes grupos de rotinas desenvolvidos pela organização na geração de valor e criação de seus produtos. Os processos ainda podem ser decompostos em subprocessos sempre que necessário e de acordo com a complexidade e o grau de detalhamento dos processos levantados.
- Priorização dos processos: esta fase consiste na priorização dos processos e subprocessos de acordo com critérios estabelecidos como a contribuição para o alcance da estratégia, importância para a construção dos produtos fundamentais e criticidade. Essa fase é necessária uma vez que é custoso acompanhar e melhorar todos os processos existentes na organização simultaneamente e com o mesmo esforço. Assim, busca-se identificar aqueles processos cuja intervenção mostra-se mais urgente e que são capazes de gerar maior impacto nos resultados organizacionais e agregar maior valor para o cliente.



- Estabelecimento de metas de desempenho e diretrizes: nesta fase busca-se estabelecer os indicadores que monitorarão o desempenho do processo. Eles devem ser mensurados de acordo com seus valores atuais e avaliados, para que sejam pactuadas as metas à luz das diretrizes e dos objetivos organizacionais, visando melhorar o desempenho do processo. As metas estabelecidas devem ser acompanhadas periodicamente, verificando se elas estão sendo efetivamente alcançadas.

Cumpridas as quatro etapas, pode-se então passar para as atividades de gestão e melhoria contínua dos processos. No governo de Minas Gerais essas atividades são agrupadas em dois blocos: melhoria dos processos e gestão da rotina dos processos, os quais serão descritos a seguir. A interação entre os dois grupos pode ser visualizada na figura 4.

**Figura 4 – Metodologia de Gestão de Processos no Governo de Minas Gerais**



Fonte: Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais (2012, página 27)

### ***3.3.1 Melhoria dos processos***

A melhoria dos processos de uma organização diz respeito à possibilidade de se aprimorar a qualidade dos resultados entregues pela mesma, elevando o patamar de desempenho dos processos. Para implementá-la, são desenvolvidos projetos de melhoria de processos, os quais consistem em esforços estruturados constituídos de etapas que visam entender o processo e planejar a implantação das melhorias e modificações necessárias para otimizá-lo (Minas Gerais, 2012).

A metodologia para melhoria de processos desenvolvida pela DCPOP está descrita no Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais (2012) e envolve cinco etapas utilizadas para facilitar o alcance dos resultados esperados, por meio de uma estruturação e sistematização do projeto de melhoria.

Primeiramente, tem-se o Planejamento, que consiste na preparação de como será a intervenção e o que se pretende alcançar com a mesma. Discute-se, então, o objetivo do projeto, sua abrangência, as etapas necessárias, os fatores de limitação e as diretrizes para o trabalho, bem como a metodologia que será utilizada. Em seguida, deve-se mobilizar a equipe, informando as mudanças que serão feitas e conscientizando-os acerca do projeto a ser realizado na organização e da necessidade de seu apoio e participação. Com base nos elementos acima, é preenchido o Plano de Trabalho, cujos anexos são a Matriz de Responsabilidades – que define os atores envolvidos no Projeto e suas atribuições – e o Cronograma – que estima o tempo de execução para cada etapa do Projeto.

A segunda etapa é o Mapeamento, na qual busca-se compreender o funcionamento do processo e os recursos necessários para a sua execução. Em seguida, representa-se graficamente como ele é executado atualmente para que ele possa ser visualizado mais facilmente pelos envolvidos. Nesta etapa são preenchidos o Diagrama de Escopo – que delimita os contornos do processo a ser trabalhado, suas interfaces e suportes – o Mapeamento das Atividades – que lista todas as atividades envolvidas no processo, sua sequência e os responsáveis pela sua execução – o Fluxograma de Mapeamento – representação gráfica sistematizada do processo – e o Diagnóstico – que reúne as informações complementares que contribuem para o funcionamento do processo, subsidiando as recomendações técnicas fornecidas ao gestor.

A próxima etapa é o Redesenho, na qual se faz uma análise crítica do processo, identifica-se os problemas do processo atual, aponta-se as oportunidades para melhoria do processo e apresenta-se o processo ideal. Nesta etapa são produzidas as Oportunidades de Melhoria – levantamento dos problemas encontrados nos processos, suas causas e sugestões de melhorias – o Fluxograma de Redesenho – fluxograma refeito para incluir as sugestões de melhoria aprovadas – e o Plano de Ação de Implantação – definição das ações, prazos e responsáveis para que o redesenho seja posto em prática.

A quarta etapa consiste na padronização e definição de indicadores para o processo, através da criação de *check-lists* para os procedimentos críticos e da padronização de formulários e documentos envolvidos no processo, além da proposição de indicadores que mensurem o desempenho e os resultados gerados pelo processo, sinalizando eventuais

problemas em seu andamento e se as melhorias introduzidas estão produzindo os resultados esperados. Esta etapa produz os Procedimentos Operacionais Padrão – passo a passo das tarefas necessárias para a execução de uma atividade – os *Check-lists* – listas de verificação de itens a serem observados – as Listas de Documentos – relação dos documentos utilizados no processo, identificando se estão adequados e padronizados – o Mapa de Indicadores – definição do que será medido no processo, a fórmula, a unidade de medida, o responsável pela mensuração e a meta a ser atingida – e o Gráfico de Controle – no qual registra-se e verifica-se se as metas pactuadas estão sendo de fato atingidas.

Por fim tem-se a etapa de Implantação, na qual há uma verificação e acompanhamento do cumprimento das ações planejadas, além de coordenação e auxílio nas dificuldades encontradas para cumpri-las. Tem-se também a mensuração dos indicadores propostos, de forma a identificar o impacto das ações realizadas. Nesta etapa o Plano de Ação de Implantação produzido na etapa de Redesenho é acompanhado e atualizado, conforme o índice de execução das ações propostas. É gerado ainda um Relatório Final de Melhoria – composto pelas informações acerca do objetivo da modelagem, metodologia utilizada, diretrizes definidas para o redesenho, situação atual e propostas para melhoria, melhorias validadas e implantadas, benefícios alcançados, indicadores – e o Termo de Conclusão – que atesta a finalização do Projeto de Melhoria de Processo.

Após a realização dessas cinco etapas, espera-se que o processo seja executado da forma como foi redesenhado. No entanto, nota-se que a Gestão de Processos não se restringe a projetos estruturados de melhoria de processos. É necessário verificar continuamente se as melhorias implantadas promovem os resultados esperados e implementar melhorias incrementais que aprimorem continuamente o processo. Nesse sentido, busca-se gerenciar a rotina dos processos, garantindo a qualidade contínua dos mesmos. O próximo tópico apresentará a metodologia utilizada na Gestão da Rotina no Governo de Minas Gerais.

### ***3.3.2 Gestão da Rotina***

O gerenciamento da rotina relacionada à execução dos processos de uma organização permite a garantia da qualidade do trabalho realizado e das entregas por ele produzidas. Com ele, pode-se acompanhar os processos e identificar e corrigir desvios e inconformidades mais rapidamente, possibilitando uma gestão mais efetiva das atividades e a melhoria contínua dos processos.

De acordo com o Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais (Minas Gerais, 2012), a gestão da rotina envolve um conjunto de atividades e procedimentos que devem ser executados continuamente enquanto o processo ocorrer na organização. Tais atividades envolvem a pactuação de metas de desempenho e resultados, a realização dos padrões previstos para o processo, medição e avaliação do desempenho e dos resultados gerados, divulgação do desempenho e resultado e implementação das melhorias incrementais necessárias para corrigir os desvios encontrados e promover melhorias no processo.

Antes de iniciar de fato as etapas da metodologia de gestão de rotina, recomenda-se que seja realizado, primeiramente, um Projeto de Melhoria no processo que se deseja gerenciar, uma vez que este permite a organização e definição do funcionamento do processo, fornecendo bases para a adoção de práticas sistemáticas de acompanhamento do desempenho e resultados gerados. No entanto, caso isso não seja possível, antes de iniciar a gestão da rotina deve-se conhecer o funcionamento do processo e os recursos nele envolvidos através de preenchimento de três instrumentos – Fluxograma do processo, ou seja, sua representação gráfica; Diagrama de Escopo que delimita os contornos do processo, suas interfaces e suportes, regulação e sistemas de informação; e Diagnóstico, documento que reúne informações visando a conhecer profundamente o funcionamento do processo, contendo os fatores relevantes para sua execução.

A primeira etapa da gestão da rotina diz respeito à pactuação de metas, envolvendo o estabelecimento de marcos e a quantificação dos objetivos a serem alcançados. Tendo em vista que os processos devem satisfazer às necessidades do seu cliente, deve-se identificar o que é esperado por ele e quais requisitos e características do produto ou serviço são imprescindíveis, os quais subsidiarão a definição dos indicadores. Nesse sentido, o Gestor do Processo deve ter, então, dois focos: o cumprimento dos requisitos e características necessários para satisfazer o cliente e o monitoramento e a garantia do bom desempenho do processo. Assim, propõe-se a utilização de indicadores que possam medir objetivamente a conformidade dos produtos e dos procedimentos definidos para o processo, permitindo o acompanhamento e avaliação da performance organizacional, e sinalizar a necessidade de ações para melhoria do processo.

Em seguida, tem-se a etapa de análise da execução das atividades padrão do processo, as quais devem ser realizadas conforme o fluxograma de atividades definido anteriormente. As responsabilidades de todos os atores envolvidos na gestão do processo devem ser definidas em uma Matriz de Responsabilidades. Nesta etapa tem-se a padronização

das atividades consideradas críticas através da elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POP's), documento que apresenta o passo a passo detalhado das tarefas necessárias para aquela atividade. Ainda nesta etapa podem ser identificados erros de execução, desvios, anomalias ou ideias para melhorar o processo, os quais devem ser relatados por todos os envolvidos no processo através de *post its* a serem fixados em um Painel de Gestão do Processo para conhecimento e consolidação das ideias principais.

Os responsáveis pelos indicadores definidos na primeira etapa devem, durante a execução do processo, coletar as informações necessárias para alimentá-los e medir o desempenho e os resultados por ele gerados. Além disso, os envolvidos devem expor no Painel de Gestão suas ideias e as ocorrências observadas. A terceira etapa busca, então, avaliar como o processo ocorreu até então e analisar as correções e mudanças necessárias para melhorá-lo. Para tanto, propõe-se a realização de reuniões gerenciais periódicas com os envolvidos no processo para avaliar o desenvolvimento dos indicadores, a execução do processo e as ideias e ocorrências contidas nos *post its* fixados no Painel de Gestão do Processo. Nessas reuniões busca-se discutir e investigar a causa dos resultados alcançados, de forma que os mesmos sejam atacados por projetos de melhoria ou por melhorias incrementais, ou seja, modificações aplicadas para manter o desempenho do processo ou aprimorá-lo incrementalmente, sem grandes esforços e de maneira pontual, para as quais devem ser estabelecidas ações, prazos e responsáveis em um Plano de Ação de Implantação.

Por fim, tem-se a divulgação dos resultados alcançados, através da Gestão à Vista, com a qual busca-se divulgar e dar transparência às ações desenvolvidas e aos resultados alcançados, ressaltando o envolvimento e o comprometimento de todos os participantes.

Ressalta-se que, apesar das metodologias de Gestão de Processos existentes para o Governo de Minas Gerais, o que se pode verificar é que as organizações estaduais encontram-se em estágios de maturidade bem distintos. Portanto, a adoção de modelos de maturidade em Gestão de Processos seria importante, na medida em que possibilitariam a identificação do nível de maturidade em que se encontra cada organização. Faz-se necessário, no entanto, definir um mecanismo que permita enquadrar as organizações nos diferentes níveis de maturidade expostos pela literatura. Nesse sentido, o capítulo seguinte busca apresentar a literatura referente ao tema, bem como os níveis de maturidade e suas características.

## 4 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos de negócio (BPM) é apontada por diversos autores como uma necessidade nas organizações, embora seja uma prática complexa de gestão de difícil implantação por parte das organizações, tanto no que tange à sua implantação quanto à progressão para níveis superiores de maturidade (Baldam et al, 2007; EloGroup, 2009).

No entanto, como apresenta Baldam et al ( 2007), as organizações, unidades ou setores podem estar em estágios diferentes de evolução em BPM. Para identificar esses níveis evolutivos nos quais elas se encontram, usa-se o mesmo método utilizado para outras áreas de conhecimento: os modelos de maturidade.

De acordo com Jeston e Nelis (*apud* Baldam et al, 2007) os modelos de maturidade podem ser utilizados como base para a avaliação e comparação para as melhorias, gerando informações que incrementem a capacidade e a competência de uma área específica dentro da organização. Assim, ainda que eles sejam desenhados para avaliar a maturidade de um universo selecionado, um modelo de maturidade pode ajudar as organizações a serem mais eficientes nessas áreas, alcançando maiores índices de desempenho operacional e de negócios.

Outra vantagem da utilização dos modelos de maturidade gira em torno do crescimento e sucesso da adoção de BPM na organização, o que contribuirá para transformá-lo em uma prática gerencial duradoura. A utilização dos modelos de maturidade ainda pode se dar visando a três propósitos:

- Como uma ferramenta descritiva, que possibilite à organização a identificação de suas forças e fraquezas;
- Como uma ferramenta prescritiva, que possibilite o desenvolvimento de oportunidades de melhorias;
- Como ferramenta comparativa, que possibilite a realização de *benchmarking* para avaliar os padrões e as características de outras organizações.

A literatura apresenta vários Modelos de Maturidade e, na maioria deles, a base utilizada é o CMM (*Capability Maturity Model*) proposto pelo *Software Engineering Institute* na Universidade *Carnegie Mellon*. Esse modelo, a princípio, era destinado à avaliação da maturidade do processo de desenvolvimento de *softwares*, tendo como base a concepção de imaturidade e maturidade dos *softwares* pertencentes a uma organização. A partir do CMM, passa-se a adotar o conceito de maturidade na avaliação das práticas relacionadas a BPM.

Nota-se que a forma mais utilizada para avaliar a maturidade dos processos é a escala de cinco pontos de Likert, sendo o nível 5 aquele que representa o maior nível de maturidade. O modelo de maturidade tomado como referência nesse estudo é o modelo de Rosemann e Bruin, apresentado pela ELO Group (2011) e Baldam et al (2007), de acordo com Paulk et al, que adota cinco estágios de maturidade baseados no CMM, diferenciando os vários níveis de sofisticação das iniciativas de BPM nas organizações.

Nos tópicos a seguir, serão apresentados os principais modelos de maturidade em Gestão de Processos, inclusive o de Rosemann e Bruin utilizado na construção do questionário.

#### **4.1 O modelo de Hammer**

O Modelo de Maturidade Organizacional e de Processos (*Process and Enterprise Maturity Model* - PEMM) foi proposto por Michael Hammer em 2007. Para ele, o gerenciamento de processos de negócios vai além do redesenho de processos, abrangendo pessoas e tecnologia, de forma que os processos sejam conhecidos, focalizados nos clientes e disponibilizados para todos os envolvidos de forma clara. Assim, as pessoas devem trabalhar em equipe e serem capacitadas para ter poder de decisão sobre os processos, e a tecnologia deve suportá-los e facilitar a comunicação entre as diversas unidades da organização (Martines, 2008).

De acordo com Martines (2008), o modelo começou a ser construído por Hammer a partir de uma pesquisa realizada em parceria com um grupo de empresas líderes de mercado, cujo objetivo era criar um *framework* que auxiliasse os gestores na compreensão, planejamento e avaliação dos esforços de transformação dos processos. No estudo, identificaram-se grupos de características necessárias para que os processos e a organização tenham bom desempenho.

Nesse sentido, Hammer definiu um atributo necessário para que as organizações amadureçam seus processos, avaliando as características individuais de cada processo. Esse atributo pode ser chamado de viabilizadores de processo ou habilitadores, quais sejam:

- Desenho do processo: demonstra a abrangência da especificação de como o processo deve ser Executado, envolvendo seu propósito, contexto e documentação.
- Executores: pessoas que executam o processo, envolvendo seu conhecimento, capacitação, habilidades e comportamento.

- Responsabilidades: o gestor responsável pelo processo e por seus resultados, envolvendo sua identidade, atividade e autoridade.
- Infra estrutura: envolve os sistemas de informação e os recursos humanos que suportam o processo.
- Métrica: indicadores usados para o monitoramento do desempenho do processo, sua definição e uso.

Com relação às características da organização, as mesmas foram denominadas capacitações organizacionais e sua maturidade indica o quão propício o ambiente organizacional é aos processos de alta performance (ELO Group, 2009). Essas características estão expostas na Tabela 3.

**Tabela 3 – Capacitações organizacionais**

|                 |                                    |
|-----------------|------------------------------------|
| 1. Liderança    | Conscientização                    |
|                 | Alinhamento com BPM                |
|                 | Conduta                            |
|                 | Estilo de liderança                |
| 2. Cultura      | Trabalho em equipe                 |
|                 | Foco no cliente                    |
|                 | Responsabilidades                  |
|                 | Postura frente à mudança           |
| 3. Conhecimento | Pessoas                            |
|                 | Metodologias                       |
| 4. Governança   | Modelo de processos organizacional |
|                 | Direitos de decisão                |
|                 | Integração das iniciativas         |

Fonte: ELO Group (2009, página 7)

O *framework* apresentado por Hammer é composto por duas matrizes, uma relacionada à maturidade dos processos e outra à maturidade da organização. Assim, a primeira apresenta os elementos viabilizadores e a segunda as capacitações organizacionais. Em ambas as matrizes, são estabelecidas as características para cada viabilizador ou capacitação necessárias para atingir cada nível de maturidade, que vai de 1 a 4 (Martines, 2008). Assim, pode-se rapidamente determinar o nível de maturidade atual da gestão de processos de uma organização através de uma avaliação com os seus responsáveis por BPM.



## 4.2 O modelo da OMG (*Object Management Group*)

A OMG (*Object Management Group*), consórcio de organizações responsável por definir padrões para indústria de TI, publicou em 2008 o BPMM (*Business Process Maturity Model*), focado na condução de programas de melhoria de processos nas organizações. O BPMM é um modelo para a avaliação da maturidade das ações relacionadas à gestão de processos, apresentando uma escala de maturidade composta por 5 estágios adaptados do modelo CMM: inicial, gerenciado, padronizado, previsível e inovador (ELO Group, 2009).

O escopo do BPMM, no entanto, busca expandir a abrangência do CMM, a qual é restrita ao desenvolvimento de software, de modo a ser aplicável a todos os processos da organização. Nota-se que o modelo é composto por práticas que direcionam tanto o crescimento da maturidade de processos específicos, como a melhoria organizacional e sua evolução na gestão de processos, envolvendo o apoio dado ao BPM pela liderança, a governança das ações, o desenvolvimento das competências necessárias na equipe e a capacidade de análise do desempenho e melhoria de processos (ELO Group, 2009).

O BPMM mostra-se, então, um modelo completo para avaliar a maturidade, contendo 30 áreas de processo a serem avaliadas. Cada uma dessas áreas é constituída por um conjunto de melhores práticas integradas, as quais indicam o que deve ser feito, mas não como deve ser feito, proporcionando liberdade para que as organizações definam seus métodos e abordagens.

Os níveis de maturidade compreendidos nesse modelo estão expostos a seguir:

- **Nível 1: Inicial** – marcado pelo fato de nenhum processo interno estar visível, sendo muitas vezes realizados de modo inconsistente e são incompatíveis com os resultados, o que dificulta sua previsão.
- **Nível 2: Gerenciado** – os processos se tornam mais visíveis, uma vez que as atividades são estabilizadas em unidades de trabalho bem definidas, garantindo que sejam executadas de maneira repetitiva. No entanto, unidades que realizam atividades semelhantes podem utilizar processos diferentes.
- **Nível 3: Padronizado** – os processos apresentam vários pontos de visibilidade, sendo que os processos comuns e padronizados são sintetizados com base nas melhores práticas identificadas nos grupos de trabalho, atendendo a diferentes necessidades da organização.
- **Nível 4: Previsível** – os processos são gerenciados estatisticamente através do fluxo de trabalho. Para tanto, as melhorias apontadas nos processos padronizados são identificadas

e realimentam as unidades de trabalho, possibilitando o entendimento e controle das variações para que os *outputs* dos processos sejam previsíveis.

- Nível 5: Inovador – os processos são substituídos por processos melhores por meio de uma política de melhoria contínua dos procedimentos. As ações de melhoria visam inovações que eliminem as diferenças entre a atual capacidade de execução da empresa e a capacidade necessária para alcançar os seus objetivos estratégicos.

### 4.3 O modelo de Rosemann e Bruin

O modelo de maturidade apresentado por Rosemann e Bruin em 2006 é baseado em fatores considerados críticos para o sucesso da adoção de BPM. Entende-se que, com uma maior maturidade em cada um desses fatores, a organização terá mais sucesso nas suas iniciativas de BPM.

Cada um dos seis fatores foi expandido a um maior nível de detalhe, compondo as Áreas de Capacitação em BPM, as quais podem ser visualizadas na Figura 5.

**Figura 5 – Áreas de Capacitação em BPM**



A primeira área de capacitação é o **Alinhamento Estratégico**, que pode ser entendido como o elo entre as prioridades definidas pela organização, os processos organizacionais que permitem sua continuidade e as ações efetivamente implementadas para a melhoria do desempenho do negócio. As áreas de competência relacionadas ao Alinhamento Estratégico são descritas a seguir:

- Plano de melhoria de processos: derivado diretamente da estratégia organizacional, captura todas as iniciativas relacionadas a BPM na organização e como elas se encontram com as metas estratégicas prioritizadas.
- Capacidade de articulação entre a estratégia e os processos de negócio: verifica se os processos de negócio contribuem diretamente para a estratégia, e se as estratégias prioritizadas pela organização contemplam explicitamente competências relacionadas a processos. Esta área abrange a percepção de quais processos são impactados por uma estratégia prioritizada; qual processo pode ser um gargalo na execução da estratégia; qual estratégia é elaborada e revista com base nos processos.
- Arquitetura de processos: a forma como a organização reproduz em suas estruturas os principais processos existentes, através de um entendimento profundo da organização sob o ponto de vista de processos.
- Medição dos *outputs* do processo: avaliação do desempenho dos processos a partir do entendimento dos *outputs* dos processos organizacionais e dos indicadores chave de performance (KPIs) a eles relacionados, provendo uma base para transformar os objetivos estratégicos em metas específicas de processos e facilitar o controle efetivo dos mesmos.
- Clientes e partes interessadas nos processos: avaliação do alinhamento entre a estratégia de BPM e as prioridades atuais dos clientes-chave e de outras partes envolvidas, como a alta administração. Pode estar relacionado à quantidade de pontos de vista externos que foram considerados para o desenho dos processos e a influência dos *stakeholders* externos sobre o desenho.

A segunda área de capacitação é a **Governança**, a qual estabelece uma base para subsidiar a tomada de decisões. Suas áreas de competência estão relacionadas a seguir:

- Tomada de decisão em gestão de processos: definição clara e execução consistente dos processos relacionados à tomada de decisão em BPM. Aqui se pode considerar quais são os responsáveis por qual decisão, a velocidade da tomada de decisão, a habilidade para influenciar a alocação de recursos e a reação da organização ao processo de mudança.

- Papéis e responsabilidades de processos: definição dos papéis e responsabilidades na gestão de processos, desde analistas de processos de negócio até os donos de processos de negócio.
- Articulação da métrica e performance dos processos: mensuração da ligação da performance dos processos com as metas estratégicas, através da coleta de métricas requeridas e da sua ligação aos critérios de performance.
- Padrões para Gestão de Processos: padrões bem definidos e documentados, incluindo a coordenação das iniciativas de gestão de processos ao longo da organização, orientações quanto ao estabelecimento dos componentes da gestão de processos como métricas, resolução de conflitos, estruturas de recompensa e remuneração, dentre outras.
- Controles de Gestão de Processos: realização de controle dos processos regularmente, mantendo a qualidade e o curso dos princípios da gestão de processos, bem como o gerenciamento do cumprimento dos padrões de processos.

A terceira área de capacitação diz respeito aos **Métodos**, que podem ser definidos como abordagens e técnicas que suportam e habilitam as ações relacionadas a processos. Podem ser adotados métodos distintos no ciclo de vida de processos, por isso os fatores a ela relacionados são definidos de acordo com a fase do ciclo de vida do processo.

- Desenho e modelagem de processos: métodos e técnicas de modelagem usados para identificar e contextualizar o processo atual (*AS IS*) e o futuro (*TO BE*).
- Implantação e execução de processos: métodos relacionados que ajudam a transformar modelos de processo em especificações executáveis, métodos relacionados à comunicação desses modelos e métodos de escalação que facilitam a execução de processos.
- Controle e medição de processos: métodos que provêem orientação para a coleta de dados relacionados ao controle e desempenho dos processos.
- Melhoria e inovação em processos: métodos que facilitam o desenvolvimento das melhorias e inovações de processos.
- Gerenciamento de projetos e programas de processos: métodos utilizados pelos gestores dos programas ou projetos de BPM, como o gerenciamento da mudança.

A quarta área de capacitação está relacionada à **Tecnologia da Informação**, com seus softwares, hardwares e sistemas de gestão da informação que sustentam as atividades de processos. Os fatores desta área também estão divididos conforme os estágios do ciclo de vida de processos.

- Desenho e modelagem de processos: tecnologia da informação que permite a derivação de modelos de processo automaticamente a partir de arquivos de registro, bem como o suporte geral de ferramentas para a modelagem e análise de processos de negócio.
- Implantação e execução de processos: modelos de processos transformados de forma automatizada em especificação executável, além da subsequente execução de processos baseada em workflow. Inclui ainda a utilização de soluções correlatas como os sistemas de gerenciamento de documentos e arquiteturas orientadas a serviço.
- Controle e medição de processos: ferramentas que facilitam o gerenciamento automático da escalação nos processos, tratamento de exceções, workflow mining, visualização de performance e controle baseado em arquivos de registro de processos.
- Melhoria e inovação em processos: suporte automatizado para a geração de processos de negócio aprimorados, além de ajustar continuamente processos de negócio de acordo com modificações no contexto ao longo do tempo.
- Gerenciamento de projetos e programas de processos: ferramentas utilizadas no gerenciamento de projetos e programas de processos, de forma a facilitar a gestão do dia-a-dia de projetos e programas.

A quinta área refere-se à **Pessoas**, que envolve os indivíduos ou grupos envolvidos nas iniciativas de BPM que se aperfeiçoam continuamente e aplicam suas habilidades e conhecimentos para melhorar o desempenho do negócio.

- Conhecimento em gestão de processos: habilidades e expertise relacionadas a processos concentradas nos participantes envolvidos de acordo com as exigências formuladas para cada papel ou posição na gestão de processos.
- Processo de gestão do conhecimento: conhecimentos em gestão de processos que consolidem o conhecimento dos princípios e práticas de BPM, permitindo uma avaliação do nível de entendimento de BPM, além do conhecimento dos métodos e tecnologia da informação utilizados na gestão de processos e quais os impactos causados por eles no resultado dos processos organizacionais.
- Educação e aprendizagem em processos: mensura o comprometimento da organização no desenvolvimento e na manutenção das habilidades e conhecimentos relevantes de processos.
- Colaboração e comunicação em processos: a forma na qual os indivíduos e grupos trabalham juntamente no alcance dos resultados desejados nos processos, incluindo a

análise dos padrões de comunicação entre os envolvidos e o modo como cada processo é descoberto, explorado e disseminado.

- Líderes da gestão de processos: está relacionado à vontade das pessoas de liderarem, assumirem responsabilidades e serem responsáveis pelo processo de negócio, incluindo o grau com que as habilidades de liderança de processos e estilo de gestão desejados são praticados.

Por fim, tem-se a última área de capacitação, a **Cultura**, que diz respeito aos valores e crenças que influenciam nas atitudes e nos comportamentos relacionados à melhoria dos processos de negócio.

- Capacidade de resposta à mudança em processos: receptividade da organização em relação à mudança, propensão de a mesma aceitar e se adaptar às mudanças, e a habilidade dos envolvidos de atuarem com foco nos interesses dos processos.
- Valores e benefícios de processos: pensamento orientado a processos na organização, a forma como os membros da organização enxergam os processos, além das crenças e valores comuns quanto aos papéis e benefícios de BPM.
- As atitudes e comportamentos de processos: atitudes dos envolvidos e dos afetados por BPM, incluindo a vontade de questionar práticas existentes de acordo com o potencial de melhoria dos processos e o atual comportamento dos processos.
- Atenção dada pela liderança à gestão de processos: nível de comprometimento e atenção dado pela alta administração aos processos e à gestão de processos e a qualidade da liderança de processos.
- Redes sociais de gestão de processos: existência e influência das comunidades relacionadas à prática de BPM e o reconhecimento e uso de redes informais de BPM.

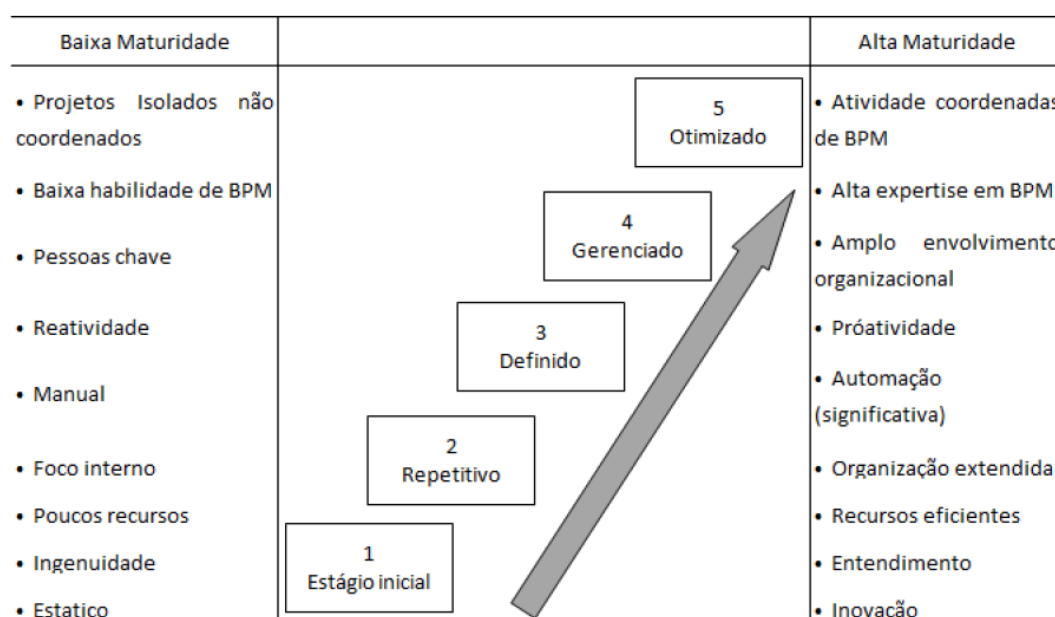
Para os autores não se deve questionar “se” a organização deve adotar BPM, mas “quanto” esforço e atenção deve ser destinado a sua adoção. Assim, o nível ótimo de maturidade para uma organização em determinado momento nem sempre será o nível mais elevado. Deve-se utilizar os fatores e áreas de capacitação por eles apresentados para diagnosticar o estágio atual da organização e entender as limitações e fatores críticos que devem ser aprimorados para se alcançar o estágio futuro desejado (ELO Group, 2009).

O modelo de Rosemann e Bruin busca disponibilizar *um framework* que avalie detalhadamente as capacidades e realizações da organização, através de uma estrutura multidimensional construída com base em fatores levantados e consolidados a partir de estudos anteriores e efetivados com a participação de *experts* do tema.

No que diz respeito aos níveis de maturidade, o modelo adota a ideia apresentada por Paulk et al (1993, apud ELO Group, 2011) de comparar as características dos diversos níveis de maturidade, de forma a facilitar a visualização e compreensão dos conceitos de maturidade de processos, esclarecendo a abrangência e as faixas de maturidade de BPM.

A comparação entre baixa e alta maturidade apresentada por eles pode ser visualizada na figura 6.

**Figura 6 – Comparação entre baixa e alta maturidade e os cinco níveis de maturidade**



Fonte: EloGroup (2011)

São cinco os estágios de maturidade baseados no CMM. O primeiro nível de maturidade seria o **estágio inicial**, no qual a organização não possui iniciativas de gestão de processos ou possui tentativas descoordenadas e desestruturadas. Assim, a organização apresenta características como: abordagens pontuais; esforços individuais de tecnologia da informação e negócios; abordagens metodológicas, ferramentas e técnicas variadas e não consolidadas; escopo limitado de iniciativas de gestão de processos; envolvimento mínimo de colaboradores; grande parte do trabalho é manual; baixa confiança em expertise externa em BPM; alto nível de retrabalho e é comum a prática de “apagar incêndios”.

O segundo nível é o **repetitivo**, marcado por organizações que já tiveram experiências de gestão de processos e buscam aumentar o número de pessoas que analisam a organização sob a ótica de processos. Ela possui alguns processos documentados; reconhece a

importância de gestão de processos; possui maior envolvimento da alta administração; utiliza processos de modelagem simples com repositórios simples; apresenta suas primeiras tentativas de gestão de processos com metodologias estruturadas e padrões comuns e tem um aumento da confiança na expertise em BPM externa.

O terceiro nível é o **definido**, no qual a organização começa a construir e desenvolver sua capacidade de gestão de processos e a expandir o número de colaboradores que visualizam a organização sob a ótica de processos. Suas características principais são o foco no gerenciamento das fases iniciais de vida do processo; uso de ferramentas elaboradas e de diferentes métodos de gerenciamento de processos; maior utilização de tecnologia para distribuir e comunicar ações voltadas a BPM; realização de treinamentos de gestão de processos e diminuição da dependência de expertise externa.

O quarto nível é o **gerenciado**, em que a organização já possui o gerenciamento de processos firmemente implantado como estratégia de melhoria. Suas principais características são a existência de uma unidade responsável pelos padrões de BPM a serem seguidos pela organização; a utilização de métodos de controle e tecnologias nos processos; união das perspectivas de TI e de negócio; posição do BPM plenamente formal; métodos e tecnologias amplamente aceitos; efeitos do gerenciamento de processos integrados à estratégia organizacional; orientação por processos; continuação e consolidação das iniciativas de BPM e mínima dependência de apoio externo.

Por fim, tem-se o nível 5 que é o **otimizado**. Nele, a organização possui a gestão de processos fortemente implantada e como um importante fator de gerenciamento estratégico e operacional. As características principais desse nível são a gestão de processos como parte das atividades gerenciais e das medições de desempenho; ampla aceitação e utilização de métodos e tecnologias padronizados; ampla abordagem organizacional para a gestão de processos; gerenciamento de ciclos de vida de processos estabelecido e tendência à diminuição do esforço de atuação das unidades responsáveis por BPM.

Esse modelo foi o escolhido para basear o desenvolvimento do questionário, uma vez que ele abrange tanto a proposta de níveis de maturidade e suas características quanto as áreas de capacitação, tornando o modelo mais completo. As áreas de capacitação aqui descritas sustentarão a elaboração do questionário que visa identificar e enquadrar as diversas organizações dentre os cinco níveis de maturidade expostos anteriormente. Para cada pergunta do questionário haverá cinco alternativas de resposta que conterão as características para aquele aspecto de cada um dos cinco níveis de maturidade. A construção e aplicação do questionário serão melhor explicadas no capítulo a seguir.



## 5 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para construção desta pesquisa. Primeiramente, cabe definir o que se entende por pesquisa. Segundo Andrade (2001), a pesquisa científica diz respeito a um conjunto de procedimentos sistemáticos, que tem como base o raciocínio lógico, e que objetiva encontrar respostas para as questões propostas, através do emprego dos métodos científicos. A seguir, serão descritos os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados trabalhados nesse estudo monográfico.

### 5.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho é a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002), um trabalho de natureza exploratória tem como finalidade básica desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar uma maior familiaridade com o assunto, de forma que o pesquisador possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.

Hair et al (2005) ainda definem tal tipo de pesquisa como orientada para a descoberta, sendo benéfica quando o pesquisador dispõe de poucas informações. Deste modo, a pesquisa exploratória pode ser realizada inclusive sobre questões que ainda não foram tratadas por estudos anteriores.

O objetivo das pesquisas exploratórias gira em torno da procura por padrões, ideias ou hipóteses. Assim, a pesquisa exploratória busca avaliar quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a uma determinada questão ou se devem ser desenvolvidas novas teorias e conceitos para responder a esta questão (Marconi e Lakatos, 1996).

No que tange à forma de abordagem do problema, esse estudo utiliza a pesquisa qualitativa, a qual, segundo Silva e Menezes (2001), considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito a qual não pode ser traduzida por números. Assim, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são características básicas para uma abordagem qualitativa.

As pesquisas qualitativas ainda são definidas, de acordo com Minayo (2001), como aquelas utilizadas para responder a questões muito particulares, trabalhando com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que representam um

espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser operacionalizados por variáveis.

Por fim, tem-se a definição dada por Marconi e Lakatos (2007), segundo a qual a metodologia qualitativa tem a preocupação de analisar e interpretar aspectos de maior profundidade, fornecendo uma análise mais detalhada a respeito das investigações.

## **5.2 Objeto de Estudo**

As organizações, públicas ou privadas, estão sujeitas a modificações e evoluções nas suas estruturas, trazendo reflexos principalmente para o seu conjunto de processos. Por isso, torna-se necessário utilizar modelos que sejam capazes de identificar em qual nível de evolução organizacional encontra-se uma organização, no que tange à sua estruturação, eficácia e sinergia, os quais são determinados modelos de maturidade.

A Gestão de Processos é aplicada nas organizações em busca de otimização e melhoria dos seus processos, de forma a atender suas necessidades e assegurar um melhor desempenho, utilizando o mínimo de recursos e maximizando os resultados obtidos. Através dela, é possível avaliar de maneira contínua o desempenho dos processos e lhes propor melhorias.

Com base no que foi dito anteriormente, este trabalho busca construir um questionário que permita identificar e enquadrar as organizações do Estado nos diferentes níveis de maturidade apresentados pela literatura. Em seguida, tem-se uma aplicação piloto do questionário desenvolvido a algumas organizações do Estado.

Nota-se que este trabalho não tem a pretensão de avaliar a maturidade em gestão de processos do Governo de Minas Gerais. A intenção aqui apresentada é tão somente desenvolver um questionário que possibilite a identificação do nível de maturidade em gestão de processos das organizações. No entanto, para verificar a existência de dúvidas em relação ao questionário, bem como avaliar a sua capacidade de determinar níveis de maturidade condizentes com a realidade, realiza-se a sua aplicação piloto em alguns órgãos da administração pública estadual.

## **5.3 Técnicas de Pesquisa**

Na coleta de dados necessária neste estudo, foi utilizada primeiramente a revisão bibliográfica, que diz respeito à pesquisa elaborada a partir de material já publicado,

constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet. Foi realizada uma análise da bibliografia referente à Gestão de Processos, à Reforma do Estado no Brasil e, especialmente, no Estado de Minas Gerais, a qual se deu através das três gerações do Choque de Gestão. Em seguida, passou-se à análise das metodologias referentes à Gestão de Processos desenvolvidas e utilizadas pelo Governo de Minas Gerais e, finalmente, à literatura referente à Maturidade de Processos. A bibliografia utilizada forneceu os dados necessários para a construção do questionário.

A seguir, foi construído um questionário com a finalidade de identificar o grau de maturidade das organizações do Estado e enquadrá-las nos níveis de maturidade apresentados pelo modelo de Rosemann e Bruin. O questionário, que encontra-se no Apêndice A deste trabalho, contempla doze perguntas objetivas, para as quais há cinco alternativas de respostas de múltipla escolha, divididas entre as áreas de capacitação do modelo de maturidade de Rosemann e Bruin: Alinhamento estratégico, Governança, Métodos, Tecnologia de Informação, Pessoas e Cultura.

As alternativas de resposta para cada questão indicam as características de cada um dos cinco níveis de maturidade para aquele aspecto relatado na pergunta (alternativa A – nível 1; alternativa B – nível 2; alternativa C – nível 3; alternativa D – nível 4; alternativa E – nível 5). A partir das alternativas escolhidas pela organização em análise, pode-se identificar as suas características gerais em relação à Gestão de Processos, o que permite enquadrá-la em um dos cinco níveis de maturidade.

A escolha das organizações para a aplicação piloto do questionário ocorreu através do pedido à Diretora Central de Políticas de Otimização de Processos que indicasse quais órgãos da administração pública estadual já iniciaram trabalhos referentes à Gestão de Processos. Esse pedido se deu pelo fato de que não se justifica aplicar o questionário a organizações que sequer começaram a trabalhar com a Gestão de Processos.

A Diretora da DCPOP, então, indicou a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego (SETE) e Secretaria de Estado de Governo (SEGOV), as quais se relacionam na DCPOP diretamente com os setorialistas por elas responsáveis.

Para a aplicação piloto do questionário foi utilizada uma ferramenta livre do *Google*, a qual permitiu a estruturação do questionário e seu encaminhamento por e-mail para os responsáveis indicados pela Diretora da DCPOP para respondê-lo.

Foram ainda realizadas entrevistas semiestruturadas, ou seja, guiadas por uma relação de questões de interesse, a serem exploradas ao longo do seu desenvolvimento com

peças que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Neste estudo foram entrevistados os setorialistas responsáveis pelos órgãos escolhidos para a aplicação piloto do questionário, a fim de coletar suas impressões quanto ao nível de maturidade de cada organização.

Por fim, os resultados obtidos com a aplicação do questionário foram confrontados com o nível de maturidade identificado pelos setorialistas para cada órgão durante as entrevistas, de forma que se possa verificar se o nível determinado no questionário está condizente com a percepção dos setorialistas em relação àquele órgão. Assim, pode-se avaliar se o questionário produziu resultados coerentes com a realidade, viabilizando sua aplicação para as organizações estaduais em estudos futuros. Essa análise será desenvolvida no capítulo seguinte.

#### 5.4 Método de análise

A análise se dá através dos dados obtidos na aplicação do questionário nas organizações escolhidas. A pontuação dada para cada questão por alternativa assinalada está exposta na tabela 4.

**Tabela 4 – Pontuação para cada alternativa do questionário**

| <b>Alternativa assinalada</b> | <b>Pontuação</b> |
|-------------------------------|------------------|
| <b>A</b>                      | 1                |
| <b>B</b>                      | 2                |
| <b>C</b>                      | 3                |
| <b>D</b>                      | 4                |
| <b>E</b>                      | 5                |

Fonte: Elaboração própria

A soma da pontuação de todas as questões permite o enquadramento da organização em um dos cinco níveis de maturidade apresentados pela literatura. As faixas de pontuação, bem como os respectivos níveis de maturidade, estão expostos na Tabela 5.

**Tabela 5 – Faixas de pontuação para cada nível de maturidade**

| <b>Faixas de Pontuação</b> | <b>Nível de maturidade correspondente</b> |
|----------------------------|---|
| <b>0 a 12</b>              | Nível 1 – Estágio Inicial                 |
| <b>13 a 24</b>             | Nível 2 – Repetitivo                      |
| <b>25 a 36</b>             | Nível 3 – Definido                        |
| <b>37 a 48</b>             | Nível 4 – Gerenciado                      |
| <b>49 a 60</b>             | Nível 5 – Otimizado                       |

Fonte: Elaboração própria

A aplicação piloto do questionário nas organizações escolhidas e os resultados obtidos conforme as tabelas 4 e 5 permitiram a identificação do nível de maturidade de cada uma delas. Em seguida, comparando esses resultados com as informações coletadas nas entrevistas semiestruturadas com os respectivos setorialistas, pode-se verificar sua coerência com a realidade encontrada em cada órgão, possibilitando uma análise da aderência do mesmo ao contexto das organizações públicas e de seu alinhamento com a literatura referente ao tema.

## 6 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO QUESTIONÁRIO E DOS DADOS OBTIDOS

A aplicação piloto do questionário nas organizações escolhidas permitiu o enquadramento das mesmas dentre os cinco níveis de maturidade, conforme os cálculos explicitados no capítulo anterior. Os resultados encontram-se nas tabelas 6, 7, 8 e 9.

No que tange aos resultados obtidos pela aplicação do questionário na SEPLAG, pode-se verificar que a mesma apresenta um alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão de processos, no entanto, seus efeitos não são mensurados. Além disso, a organização possui processos definidos e documentados e reconhece a importância de se gerir processos, além de apresentar suas primeiras iniciativas com metodologias estruturadas. Há um aumento do envolvimento da alta administração e uma unidade responsável por BPM sendo implantada, sendo mínima a dependência de expertise externa. Nota-se, ainda, que alguns esforços de Tecnologia da Informação e gestão de processos estão unificados e algumas pessoas estão capacitadas. Os resultados da gestão de processos são consolidados, mensurados e revisados periodicamente e a organização aceita e se adapta às mudanças e inovações. No entanto, as ações ainda são minimamente divulgadas. A pontuação da SEPLAG está exposta na Tabela 6.

**Tabela 6 – Resultados da aplicação do questionário na SEPLAG**

| SEPLAG               |           |                         |                     |
|----------------------|-----------|-------------------------|---------------------|
| Letra                | Pontuação | Quantidade de marcações | Pontuação por letra |
| A                    | 1         | 0                       | 0                   |
| B                    | 2         | 6                       | 12                  |
| C                    | 3         | 4                       | 12                  |
| D                    | 4         | 1                       | 4                   |
| E                    | 5         | 1                       | 5                   |
| Pontuação total      |           |                         | 33                  |
| Nível correspondente |           |                         | 3                   |

Fonte: Elaboração própria

Já com relação aos resultados obtidos na SEGOV, nota-se que suas principais características são a ampla aceitação e utilização de métodos e tecnologias padronizados, efeitos do gerenciamento de processos integrados à estratégia organizacional e uma gestão de processos firmemente implantada como estratégia de melhoria, apoiada pela alta administração. Há uma unidade responsável pela gestão de processos na organização, a qual apresenta mínima dependência de expertise externa. Além disso, as perspectivas de tecnologia

da informação e de processos de negócio são integradas e os processos organizacionais estão definidos, mas só alguns encontram-se documentados. São realizados treinamentos periódicos relacionados ao tema para todas as unidades da organização, as ações de BPM são plenamente difundidas e os seus resultados são consolidados, mas não são mensurados e revisados. A organização aceita e se adapta às mudanças e inovações. Os pontos obtidos pela SEGOV estão descritos na Tabela 7.

**Tabela 7 – Resultados da aplicação do questionário na SEGOV**

| SEGOV                |           |                         |                     |
|----------------------|-----------|-------------------------|---------------------|
| Letra                | Pontuação | Quantidade de marcações | Pontuação por letra |
| A                    | 1         | 0                       | 0                   |
| B                    | 2         | 1                       | 2                   |
| C                    | 3         | 1                       | 3                   |
| D                    | 4         | 9                       | 36                  |
| E                    | 5         | 1                       | 5                   |
| Pontuação total      |           |                         | 46                  |
| Nível correspondente |           |                         | 4                   |

Fonte: Elaboração própria

Passando-se à análise dos dados obtidos no questionário na SETE, pode-se perceber que as práticas de gestão de processos ainda não estão alinhadas à estratégia organizacional, mas há a intenção de que sejam alinhadas. A organização aceita mudanças e inovações, reconhece a importância de gerir processos e algumas iniciativas já foram implantadas com metodologias estruturadas e padrões comuns, mas seus processos não estão definidos. Os esforços de tecnologia da informação e processos de negócios ainda são desintegrados, mas pretende-se unificá-los. Há um aumento do envolvimento da alta administração e da confiança na expertise externa em BPM e alguns de seus colaboradores já estão capacitados. Percebe-se, ainda, que a unidade responsável já foi implantada, mas atua pontualmente na organização. No entanto, as ações de gestão de processos são minimamente divulgadas na organização e os seus resultados se perdem. Os resultados na SETE podem ser visualizados na Tabela 8.

**Tabela 8 – Resultados da aplicação do questionário na SETE**

| <b>SETE</b>          |           |                         |                     |
|----------------------|-----------|-------------------------|---------------------|
| Letra                | Pontuação | Quantidade de marcações | Pontuação por letra |
| A                    | 1         | 2                       | 2                   |
| B                    | 2         | 9                       | 18                  |
| C                    | 3         | 1                       | 3                   |
| D                    | 4         | 0                       | 0                   |
| E                    | 5         | 0                       | 0                   |
| Pontuação total      |           |                         | 23                  |
| Nível correspondente |           |                         | 2                   |

Fonte: Elaboração própria

A aplicação no questionário na PCMG, por sua vez, apontou que a organização apresenta iniciativas isoladas, abordagens pontuais e desestruturadas, sendo que são aplicadas suas primeiras tentativas de gestão de processos com metodologias estruturadas e padrões comuns, além de ser comum a prática de “apagar incêndios”. Entretanto, sua estratégia não considera a gestão de processos, só alguns processos organizacionais estão documentados, embora estejam definidos, e os esforços de tecnologia da informação e processos de negócios são individuais. Há um aumento do envolvimento da alta administração e da confiança na expertise externa em BPM e uma unidade responsável está sendo implantada. A organização possui pessoas capacitadas em gestão de processos e aceita mudanças e inovações. Já as ações de BPM são minimamente divulgadas na organização e seus resultados são aplicados por um longo período após o fim do projeto. A pontuação da PCMG está descrita na Tabela 9.

**Tabela 9 – Resultados da aplicação do questionário na PCMG**

| <b>PCMG</b>          |           |                         |                     |
|----------------------|-----------|-------------------------|---------------------|
| Letra                | Pontuação | Quantidade de marcações | Pontuação por letra |
| A                    | 1         | 3                       | 3                   |
| B                    | 2         | 8                       | 16                  |
| C                    | 3         | 1                       | 3                   |
| D                    | 4         | 0                       | 0                   |
| E                    | 5         | 0                       | 0                   |
| Pontuação total      |           |                         | 22                  |
| Nível correspondente |           |                         | 2                   |

Fonte: Elaboração própria

A entrevista com os setorialistas, no entanto, não apresentou os mesmos resultados para todas as organizações. Foi perguntado para os mesmos em qual nível de



maturidade eles enquadrariam a organização da qual são setorialistas, considerando que os mesmos já conhecem as características de cada nível apresentado pelo modelo de Rosemann e Bruin.

Com relação à SEPLAG, o nível apontado pelo respectivo setorialista foi o mesmo apontado pelo questionário: nível 3. O entrevistado destaca que a gestão de processos está se expandindo na organização, a qual apresenta técnicos de diversas áreas já capacitados em BPM. Além disso, os processos da organização já estão estruturados em uma Cadeia de Valor e os colaboradores entendem a necessidade de se trabalhar a gestão de processos, sobretudo os gestores. Nesse sentido, nota-se a importância dada pela alta administração à Gestão de Processos, incentivando e reconhecendo as práticas de BPM na organização.

Passando-se para a SEGOV, o nível identificado pelo seu setorialista foi o 4, igualmente ao questionário. O entrevistado aponta que a gestão de processos está alinhada à estratégia organizacional e é apoiada pela alta administração, sendo inclusive inserida como uma meta a ser alcançada no Acordo de Resultados. Percebe-se, ainda, que há continuidade dos trabalhos relacionados a BPM e os resultados da gestão de processos, bem como seu desempenho, são medidos e controlados por indicadores. A SEGOV possui colaboradores capacitados e conduz seus projetos de gestão de processos por conta própria, com uma metodologia bem definida, difundida e internalizada na organização.

Já em relação à SETE, o nível no qual seu setorialista a enquadrou é o nível 1, enquanto que o questionário a enquadrou no nível 2. O entrevistado afirmou que a organização apresenta algumas características do nível 2 mas, por ser um órgão recente na estrutura estatal (foi criado em janeiro de 2011), cuja identidade ainda não está definida, ainda precisa ter suas práticas de BPM consolidadas e reconhecidas. Ele destaca que a organização ainda não conhece todos os seus processos, apresentando poucos processos documentados, e está começando a adotar uma metodologia estruturada. Além disso, ainda há poucos colaboradores capacitados e ainda é marcante a adoção da gestão de processos para “apagar incêndios”. Pode-se perceber que a diferença entre os resultados apontados no questionário e na entrevista se dá, sobretudo, no que tange ao apoio da alta administração e ao alinhamento com a estratégia organizacional.

Por fim, na PCMG o questionário apontou o nível 2, enquanto que o setorialista a enquadrou no nível 1. Para o entrevistado, a PCMG apresenta muito trabalho manual, possui fortemente a prática de “apagar incêndios” e seus colaboradores somente foram capacitados recentemente. Além disso, os processos ainda estão sendo definidos e alguns poucos estão documentados. Nota-se, ainda, que ela não utiliza nenhuma metodologia

estruturada de gestão de processos e suas práticas não estão alinhadas à estratégia organizacional. Houve apoio da alta administração a um projeto específico de melhoria de alguns processos na PCMG recentemente, mas não à gestão de processos como um todo. Segundo o setorialista, através dos bons resultados obtidos com esse projeto, a alta administração está começando a reconhecer as práticas de BPM.

Analisando os resultados obtidos, pode-se perceber que o questionário ainda apresenta falhas. As sensíveis diferenças entre algumas características dos níveis de maturidade apresentados pela literatura se refletem no questionário, de forma que algumas alternativas sejam muito parecidas e o limite entre os níveis seja muito tênue, dificultando a identificação, por quem estiver respondendo o questionário, de qual delas melhor representa a realidade da organização.

Além disso, a literatura não apresenta um conjunto determinado de aspectos que se repita em todos os níveis, mas com características distintas para cada um. Assim, alguns níveis apresentam características relacionadas a aspectos que não estão expostos em outros níveis, dificultando a definição de alternativas no questionário que representem os cinco níveis de maturidade para o aspecto em questão.

Outro problema diz respeito à divisão das faixas de pontuação que faz com que, mesmo se apenas uma das questões for respondida com a alternativa que representa o nível superior, o nível de maturidade apontado pelo questionário seja o nível superior. Por exemplo, se uma organização escolher a alternativa A para onze das questões e a alternativa B para apenas 1 questão, o resultado encontrado seria 13 pontos, enquadrando-a no nível 2.

A aplicação do questionário considerou, ainda, que entre a faixa de pontuação 0 a 12, o nível encontrado seria o 1. Entretanto, a pontuação mínima é 12, uma vez que todas as questões devem ser respondidas e, assim, o mínimo resultado possível é 12. Esse fato dificulta que as organizações sejam enquadradas no nível 1, sendo que isso só ocorreria se para todas as questões fosse escolhida a alternativa A.

A vantagem do questionário, no entanto, é que ele permite a identificação de quais são os principais entraves à evolução da maturidade daquela organização, mostrando claramente em quais áreas de capacitação ela apresenta as características mais desestruturadas e, portanto, demandam dos gestores uma maior atenção e esforço, de forma que se possa evoluir constantemente no que tange ao seu nível de maturidade.

Com base no que foi dito, pode-se notar que a adoção do questionário permite a identificação do nível de maturidade em gestão de processos da organização mais facilmente, mas o mesmo ainda precisa ser revisado para que possa produzir resultados mais

coerentes com a realidade da organização. Uma possível melhoria, por exemplo, seria a adoção de pesos distintos para cada pergunta, de forma que as mais importantes pudessem ter um peso maior na definição do nível de maturidade.

Outra possibilidade seria a atribuição de pontos com uma maior diferença entre os níveis, conforme tabela 10.

**Tabela 10 – Proposta de pontuação para cada alternativa do questionário**

| <b>Alternativa assinalada</b> | <b>Pontuação</b> |
|-------------------------------|------------------|
| <b>A</b>                      | 1                |
| <b>B</b>                      | 3                |
| <b>C</b>                      | 5                |
| <b>D</b>                      | 7                |
| <b>E</b>                      | 9                |

Fonte: Elaboração própria

Pode-se, ainda, redistribuir as faixas de pontuação, de modo que se uma alternativa possuir o maior número de marcações, o nível identificado pelo resultado seja aquele representado por tal alternativa. Assim, se a alternativa com mais marcações for a C, por exemplo, o nível identificado seria aquele por ela representado.

No entanto, mesmo que as faixas fossem redistribuídas, os resultados apontados pela aplicação piloto do questionário nas organizações escolhidas seriam os mesmos, uma vez que, de forma geral, o resultado apresentado refletiu o nível cuja respectiva alternativa foi assinalada na maioria das questões. Assim, embora o resultado tenha sido diferente do apresentado pelos setorialistas nas entrevistas, isso se deu mais pela diferença entre as percepções dos setorialistas e dos colaboradores dos órgãos que responderam ao questionário, do que por falhas no questionário em si.

Portanto, nota-se que as respostas do questionário estarão sempre condicionadas à percepção de quem o está respondendo em relação às características da organização para cada aspecto questionado. Entretanto, isso também ocorre no enquadramento baseado somente nas características apresentadas pelo modelo de Rosemann e Bruin, representado aqui pelas entrevistas com os setorialistas.

No entanto, a utilização do questionário permite a identificação do nível de maturidade inclusive por pessoas que não conhecem nenhum modelo de maturidade, uma vez

que elas apenas escolhem a alternativa que melhor representa a realidade da organização. Além disso, o questionário buscou elencar características para todos os níveis de maturidade para todos os aspectos avaliados, fazendo com que o mesmo conjunto de aspectos seja avaliado em todos os níveis de maturidade, o que não acontece na divisão dos níveis no modelo de Rosemann e Bruin.

Assim, a avaliação da maturidade considera os mesmos parâmetros e pode ser difundida em mais organizações e aplicada mais facilmente, com resultados mais objetivos, permitindo que no Governo de Minas Gerais a avaliação da maturidade seja aplicada de forma recorrente para identificar os gargalos da Gestão de Processos e comparar os níveis de maturidade no âmbito estadual.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Processos é implantada nas organizações como um meio de otimizar os processos organizacionais, utilizando o mínimo de recursos para produzir resultados de qualidade para o cliente. Além disso, o gerenciamento de processos permite a identificação de desvios e gargalos na execução dos processos, possibilitando que os mesmos sejam melhorados continuamente.

No caso das organizações do Governo do Estado de Minas Gerais, isso não é diferente. Aplica-se a gestão de processos com o intuito de racionalizar os recursos utilizados, eliminar retrabalhos e etapas desnecessárias, padronizar processos comuns, desburocratizar a atuação governamental, cortar gastos e aprimorar a qualidade dos produtos entregues aos cidadãos. A Gestão de Processos encontra-se inserida formalmente na estrutura do Estado desde 2003 e hoje há uma unidade central responsável pela divulgação de metodologias e diretrizes relacionadas ao tema. Duas dessas metodologias foram apresentadas neste trabalho: uma referente à melhoria de processos e outra referente à gestão de rotina.

A maneira como os processos são geridos em cada organização, no entanto, pode ser bem distinta. A utilização de metodologias estruturadas, a existência de pessoas capacitadas, o alinhamento estratégico e apoio da alta administração para as práticas de BPM, por exemplo, se dão de forma diferente nas organizações, de modo que cada uma esteja em um estágio diverso de maturidade.

A literatura revisada neste trabalho apresenta modelos distintos para a identificação da maturidade em gestão de processos. Entretanto, qualquer que seja o modelo adotado, a importância de se identificar a maturidade das organizações é a mesma: ela permite que as fraquezas e as forças da organização quanto à gestão de processos sejam identificadas, possibilitando uma atuação mais focada nas suas reais necessidades. Além disso, ela viabiliza a identificação de oportunidades de melhoria, de modo que a gestão de processos na organização seja constantemente aprimorada.

Nota-se que a escolha de um modelo para avaliar a maturidade é importante na medida em que possibilita uma comparação entre os níveis de maturidade de várias organizações, uma vez que eles foram enquadrados de acordo com a mesma teoria. No presente trabalho, optou-se por utilizar o modelo de Rosemann e Bruin, tendo em vista que ele apresenta tanto as características de cinco níveis de maturidade quanto seis áreas de capacitação em Gestão de Processos a serem consideradas nas organizações.

Tais áreas de capacitação representam os aspectos a serem considerados quando se analisa a maturidade de uma organização em gestão de processos. Assim, quanto mais madura a organização estiver no que tange ao seu alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura, mais sucesso a organização terá nas suas iniciativas de BPM.

O presente trabalho se propôs a desenvolver um questionário que permitisse o enquadramento das organizações dentre os cinco níveis de maturidade expostos no modelo escolhido, tomando como referência as seis áreas de capacitação anteriormente citadas, uma vez que a literatura não apresenta uma metodologia objetiva para determinar o nível de maturidade das organizações. O questionário foi elaborado com 12 questões distribuídas entre as áreas de capacitação, sendo que para cada uma foram estipuladas 5 alternativas de resposta, cada uma representando as características de um dos cinco níveis de maturidade para o aspecto em análise.

Houve uma aplicação piloto do questionário, a fim de verificar se o mesmo apresentaria respostas condizentes com a realidade. Foram sugeridas pela Diretora da DCPOP quatro organizações que já adotam a Gestão de Processos no Governo do Estado para a aplicação piloto. Os níveis apontados pelo questionário foram comparados com os níveis em que os setorialistas responsáveis pelos órgãos os enquadraram durante a entrevista.

Os resultados obtidos e comparados, no entanto, não foram os mesmos nas quatro organizações. Em duas delas, o nível apontado pelo questionário foi distinto do nível sugerido pelo setorialista. Essa diferença se justifica pelo fato de que o enquadramento de organizações a níveis de maturidade, seja por meio de questionários, entrevistas ou outros métodos, é influenciado pela percepção de quem está realizando o enquadramento quanto à realidade da organização.

Foram identificadas algumas falhas em relação ao questionário desenvolvido, sobretudo pela diferença entre algumas alternativas ser muito tênue. Desta forma, a escolha da alternativa adequada torna-se mais difícil, causando dúvidas para quem estiver respondendo o questionário. Além disso, a distribuição da pontuação ainda não está adequada, sendo que a escolha de apenas uma alternativa de um nível superior ao do restante das questões enquadraria a organização nesse nível superior.

Faz-se necessário, então, corrigir os erros identificados, seja por meio de uma redistribuição das faixas de pontuação entre os níveis, pela atribuição de pesos às questões principais ou por uma maior diferença entre o número de pontos referente a cada alternativa, de forma que o questionário aponte resultados mais coerentes com a realidade da organização.

A utilização do questionário, ainda assim, é benéfica, na medida em que possibilita uma avaliação da maturidade considerando os mesmos parâmetros para diversas organizações, as quais não precisam necessariamente conhecer os modelos de maturidade, já que elas devem apenas escolher a alternativa que melhor representa a sua realidade. Isso permite, inclusive, que seja aplicado o questionário a várias organizações do Estado, de modo a comparar o nível de maturidade entre os órgãos do Governo de Minas Gerais e identificar em quais áreas os órgãos demandam maior atenção e esforço, aprimorando continuamente o nível de maturidade da gestão de processos no Estado.

Durante o estudo, foram identificadas algumas oportunidades de estudos futuros, a começar por um estudo mais amplo de avaliação e comparação entre os níveis de maturidade de uma amostra significativa ou do próprio universo de organizações do Governo do Estado de Minas Gerais, permitindo apontar o nível de maturidade do Governo do Estado como um todo. Outra possibilidade de estudo diz respeito à mensuração do nível de maturidade das organizações antes e após a realização de projetos de melhoria, permitindo identificar o incremento na maturidade proporcionado pelo projeto. Pode-se ainda, desenvolver estudos que relacionem a maturidade da organização em gestão de processos ao desempenho dos seus processos, além da proposição de indicadores referentes à maturidade.

Por fim, considera-se que este trabalho possibilitou evidenciar que há uma correlação entre o desempenho governamental e uma gestão de processos adequada, cuja avaliação de maturidade pode sinalizar aprimoramentos organizacionais em diversas frentes, sendo uma importante ferramenta para a administração pública lidar com os desafios impostos pelas demandas da sociedade.

## 8 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; GAETANI, Francisco. **Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão.** In: CONSAD, Avanços e perspectivas da gestão pública dos estados, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação.** 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: Corpo Comum de Conhecimento.** Business Process Management. Common Body of Knowledge (CBOK). Chicago, EUA: 2009.

BALDAM, Roquemar et al. **Gerenciamento de processos de negócio: BPM – Business Process Management.** Rio de Janeiro: Editora Érica, 2007.

BRASIL, Presidência. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, 1995.

ELOGROUP. **Coletânea ELO Group de Ideias e Tendências em BPM.** Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Maturidade em BPM.** Rio de Janeiro, 2009.

FURTADO, Rodrigo Guerra. **Acordo de Resultados em Minas Gerais: uma análise das modificações propostas ao instrumento pelo projeto de lei nº 1677 de 2007.** Monografia (Graduação em Administração Pública). Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

HAIR, Joseph F; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.



JORDÃO, Leandro Pereira Lopes. **Gerenciamento de processos no executivo estadual de Minas Gerais: análise da Atuação da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de 2003 a 2009.** Monografia (Graduação em Administração Pública). Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados.** 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.

MARTINES, Simone Silva. **Avaliação da aplicabilidade do modelo de maturidade de Michael Hammer para gestão de processos em tecnologia da informação: um estudo de caso.** Dissertação de mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: 2008.

MINAS GERAIS. **Agenda de Melhorias. Caminhos para inovar na gestão pública.** Belo Horizonte, 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 45.794,** de 02 de dezembro de 2011. Belo Horizonte, 2011.

\_\_\_\_\_. **Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2012.

\_\_\_\_\_. **Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais.** Versão 2.0. Belo Horizonte, 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei Delegada nº 180,** de 20 de janeiro de 2011. Belo Horizonte, 2011.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa Social. Teoria Método e Criatividade.** 18ª Edição. Editora Vozes: Petrópolis, 2001.

NEVES, Fernanda de Siqueira; MELO, Frederico César da Silva. **Estado para resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão.** Artigo apresentado no XII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública em Santo Domingo – República Dominicana, 30/10 a 02/11 de 2007. Minas Gerais, 2007.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos. Pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2009.

RIBEIRO, Frederico de Sant`Anna Caetano. **A Ação Implantação e Operação das Unidades de Atendimento Integrado sob a Análise Comparativa entre Projeto e Processo.** Monografia (Graduação em Administração Pública). Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011.

SALERNO, M. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação e negociação.** 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Edna Lucia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** UFSC. Florianópolis, 2001.

VILHENA, Renata et al. **O choque de gestão em Minas Gerais. Políticas da gestão pública para o desenvolvimento.** Editora UFMG. Belo horizonte, 2006.

VILHENA, Renata. **Um Estado em Rede: Promovendo Resultados pelo Fortalecimento da Cidadania.** In: CONSAD, Gestão pública para resultados: MG, SP, GO e desafios para o Brasil. 2012

## APÊNDICE

### Apêndice A: Questionário – Maturidade em Gestão de Processos nas organizações públicas

1. Quanto ao alinhamento das práticas de Gestão de Processos à estratégia organizacional:
  - a. A estratégia organizacional não considera a Gestão de Processos.
  - b. Há a intenção de se alinhar as práticas de Gestão de Processos à estratégia organizacional.
  - c. Há um alinhamento entre a estratégia organizacional e a Gestão de Processos, mas seus efeitos não são mensurados.
  - d. Os efeitos do gerenciamento de processos estão integrados à estratégia organizacional
  - e. A estratégia organizacional é dependente da Gestão de Processos.
  
2. Com relação aos métodos utilizados pela organização para o gerenciamento de processos, você julga que são:
  - a. Abordagens metodológicas e técnicas variadas e não consolidadas.
  - b. Apresenta suas primeiras tentativas de gestão de processos com metodologias estruturadas e padrões comuns.
  - c. Uso de ferramentas elaboradas e de diferentes métodos de gerenciamento de processos.
  - d. Utilização de métodos de controle e tecnologias na gestão de processos.
  - e. Ampla aceitação e utilização de métodos e tecnologias padronizados.
  
3. No que tange às iniciativas de Gestão de Processos, você julga que a organização apresenta:
  - a. Nenhuma iniciativa ou iniciativas isoladas, abordagens pontuais e desestruturadas. É comum a prática de “apagar incêndios”.
  - b. Reconhece a importância de gestão de processos e já foram implantadas algumas iniciativas nesse sentido.
  - c. Começou a construir e desenvolver sua capacidade de gestão de processos.
  - d. A gestão de processos é firmemente implantada como estratégia de melhoria.

- e. A gestão de processos está fortemente implantada como fator de gerenciamento estratégico e operacional e é alvo de medições de desempenho.
4. Quanto ao apoio da alta administração às iniciativas de Gestão de Processos na organização:
- a. Não há envolvimento da alta administração.
  - b. Aumento do envolvimento da alta administração.
  - c. A alta administração reconhece a necessidade de gerir processos.
  - d. A alta administração apóia as iniciativas de Gestão de Processos.
  - e. A alta administração exige a adoção de iniciativas de Gestão de Processos.
5. Tomando como base a necessidade e utilização de expertise externa em Gestão de Processos à organização, você considera que há:
- a. Necessidade de expertise externa em Gestão de Processos, porém há pouca confiança nos seus resultados.
  - b. Aumento da confiança na expertise externa em Gestão de Processos.
  - c. Diminuição da dependência de expertise externa.
  - d. Mínima dependência de expertise externa.
  - e. Não há necessidade de expertise externa.
6. Quanto à existência de uma unidade na organização responsável pelas iniciativas de Gestão de Processos:
- a. Não há uma unidade responsável por Gestão de Processos.
  - b. Há uma unidade responsável sendo implantada.
  - c. A unidade responsável já foi implantada, mas atua pontualmente na organização.
  - d. Há uma unidade responsável pelos padrões de Gestão de Processos a serem seguidos pela organização.
  - e. Tendência à diminuição do esforço de atuação das unidades responsáveis por Gestão de Processos, uma vez que toda a organização já compreende e tem iniciativas próprias de Gestão de Processos.
7. No que diz respeito à aderência da tecnologia da informação aos processos de negócio da organização, pode-se dizer que:

- a. Há esforços individuais de tecnologia da informação e processos de negócios.
  - b. Pretende-se unificar os esforços de tecnologia da informação e processos de negócios.
  - c. Há alguns esforços de tecnologia da informação e processos de negócios unificados.
  - d. Há união das perspectivas de tecnologia da informação e de processos de negócio.
  - e. Tecnologia da informação é plenamente aderente aos processos de negócio.
8. Quanto aos processos organizacionais:
- a. Os processos organizacionais não estão definidos.
  - b. Os processos organizacionais estão definidos, mas só alguns estão documentados.
  - c. Os processos organizacionais estão definidos e documentados.
  - d. Os processos estão documentados e são periodicamente revisados.
  - e. Todos os processos estão documentados, são periodicamente revisados e possuem indicadores de desempenho definidos e mensurados.
9. Quanto à realização de capacitações relacionadas ao tema Gestão de Processos:
- a. Na organização não há ninguém capacitado em Gestão de Processos.
  - b. A organização possui pessoas capacitadas em Gestão de Processos.
  - c. Há realização de treinamentos periódicos relacionados ao tema para a unidade responsável por Gestão de Processos na organização.
  - d. Há realização de treinamentos periódicos relacionados ao tema para todas as unidades da organização.
  - e. A organização possui servidores certificados em Gestão de Processos que capacitam os demais servidores.
10. Com relação à divulgação das iniciativas de Gestão de Processos na organização:
- a. As ações de Gestão de Processos não são divulgadas na organização.
  - b. As ações de Gestão de Processos são minimamente divulgadas na organização.
  - c. Maior utilização de tecnologia para distribuir e comunicar as ações voltadas a Gestão de Processos (ex.: intranet).
  - d. As ações de Gestão de Processos são plenamente difundidas na organização.

- e. As ações de Gestão de Processos são difundidas e discutidas na organização de forma colaborativa.

11. Após a implementação de um projeto de Gestão de Processos:

- a. Os resultados se perdem.
- b. Os resultados são aplicados por um curto período após o fim do projeto.
- c. Os resultados são aplicados por um longo período após o fim do projeto.
- d. Os resultados são consolidados, mas não são mensurados e revisados.
- e. Os resultados são consolidados, mensurados e revisados periodicamente.

12. Quanto à receptividade da organização às mudanças e inovações:

- a. A organização é resistente a mudanças e inovações.
- b. A organização aceita mudanças e inovações.
- c. A organização aceita e se adapta às mudanças e inovações.
- d. A organização incentiva e prepara seus colaboradores para a implementação de mudanças e inovações.
- e. A implementação e gestão das mudanças e inovações faz parte da rotina da organização.

**Apêndice B: Roteiro de Entrevista semi-estruturada com os setorialistas responsáveis pelos órgãos**

1. Você considera que o gerenciamento de processos na organização da qual você é setorialista está alinhado à sua estratégia e é apoiado pela alta administração?
2. Você considera que a organização utiliza métodos e técnicas estruturadas no gerenciamento de processos?
3. Os processos da organização estão definidos, documentados, são revisados e mensurados?
4. A organização possui colaboradores suficientemente capacitados ou é dependente de expertise externa?
5. De acordo com os níveis de maturidade apresentados no modelo de Rosenmann, em qual deles você enquadraria a organização?