

FACULDADES ALVES FARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Rodrigo Rodrigues de Santana

**DESAFIOS NA IMPLANTACÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO  
INSTITUTO FEDERAL GOIANO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

GOIÂNIA-GO

2015

FACULDADES ALVES FARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Rodrigo Rodrigues de Santana

**DESAFIOS NA IMPLANTACÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO  
INSTITUTO FEDERAL GOIANO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional apresentada ao Programa de Pós-Graduação, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

**Linha de Pesquisa:**  
Gestão Estratégica de Empreendimentos

GOIÂNIA-GO  
2015

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA  
Bibliotecária: Ana Carolina Forastieri – CRB-8/7764

S231d Santana, Rodrigo Rodrigues de  
Desafios na implantação da gestão por processos no Instituto Federal Goiano: um estudo exploratório na Administração Pública Federal. / Rodrigo Rodrigues de Santana – 2015.  
103 fls.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) - Faculdades Alves Faria – Desenvolvimento Regional - Goiânia, 2015.  
Orientador (a): Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

Inclui anexo e bibliografia

1. Gerenciamento de processos. 2. Gestão pública. 3. Gestão de processos. I. Santana, Rodrigo Rodrigues de. II. Faculdades ALFA – Mestrado em Desenvolvimento Regional. III. Título.

**CDU: 658.5**

FACULDADES ALVES FARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Rodrigo Rodrigues de Santana

**DESAFIOS NA IMPLANTACÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO  
INSTITUTO FEDERAL GOIANO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo - Orientador

---

Profa. Dra. Cintia Neves de Godoi

---

Prof. Dr. Claudécir Gonçalves

GOIÂNIA-GO  
2015

Dedico este trabalho ao meu pai Ailon Pereira de Santana e à minha mãe Zulmira Rodrigues de Santana (in memoriam), à minha esposa Isabella Teixeira de Rezende e meus filhos Alice Santana Rezende e Ítalo Rezende Santana.

**Rodrigo Rodrigues de Santana**

“Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma, todo o universo conspira a seu favor.”

**Johann Goethe**

## RESUMO

SANTANA, Rodrigo Rodrigues de. **Desafios na implantação da gestão por processos no Instituto Federal Goiano**: um estudo exploratório na Administração Pública Federal. 2015. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

Esta dissertação tem como objetivo principal compreender os desafios na implantação da gestão por processos no Instituto Federal Goiano (IF Goiano), tendo como premissa responder o seguinte questionamento: como viabilizar a implantação da gestão por processos no IF Goiano, onde tradicionalmente se utiliza uma estrutura hierárquica funcional em detrimento da nova forma de atuação da gestão por processos? O contexto é definido por organizações públicas brasileiras que possuem iniciativas de gerenciamento de processos de negócio. A motivação deste trabalho designa-se pelos relatos históricos de falhas na administração pública e pela baixa investigação no contexto público na implantação da gestão por processos. O crescente interesse do setor público por iniciativas de gerenciamento de processos de negócio, aliado ao interesse pessoal do autor, por ser um servidor público atuante no IF Goiano, também contribuíram para motivar a realização deste trabalho. Caracterizada como um estudo exploratório, esta dissertação utilizará abordagem quali-quantitativa, sustentada pela pesquisa bibliográfica exploratória. Como resultado, pretende-se compreender os desafios na implantação da gestão por processos no IF Goiano e traçar possíveis estratégias para superá-los.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Processos de Negócio, Gestão Pública, Gestão por Processos.

## ABSTRACT

SANTANA, Rodrigo Rodrigues de. **Challenges concerning the introduction of process management at Goiano Federal Institute**: a exploratory study in the Federal Public Administration. 2015. 103 f. Dissertation (Master's Degree) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

This dissertation aims mainly at understanding challenges concerning the introduction of process management at Goiano Federal Institute (IF Goiano), based on the following premise: how can the introduction of process management be made feasible at a IF Goiano where a functional hierarchy structure is traditionally adopted to the detriment of presently available process management tools? The context is defined by Brazilian public organizations which have tested business process management initiatives. This research has been encouraged by historic accounts of mismanagement in public administration and the lack of researches regarding the introduction of process management in the public context. The growing interest in business process management initiatives seen at public sector, in addition to the author's personal interest as a public officer at IF Goiano, have also concurred to stimulate the achievement of this study. Characterized as an exploratory study, this dissertation employs a qualitative approach, supported by bibliographic. As a result, it aims at understanding challenges concerning the introduction of process management at IF Goiano and outlining possible strategies to overcome them.

**Key-words:** Business Process Management, Public Management, Process Management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida BPM.....	34
Figura 2 - BPM e a conexão com objetivos estratégicos.....	34
Figura 3 - Estrutura organizacional tradicional versus orientada por processos .....	36
Figura 4 - Exemplo de representação gráfica de um diagrama .....	43
Figura 5 - Exemplo de representação gráfica de um mapa.....	43
Figura 6 - Exemplo de representação gráfica de um modelo .....	44
Figura 7 - Notações mais utilizadas no mercado .....	45
Figura 8 - Exemplo de matriz problemas versus oportunidades .....	52
Figura 9 - Visão lógica e física de processos.....	54
Figura 10 - Do estado atual (AS-IS) para o estado futuro (TO-BE).....	55
Figura 11 - Curva de maturidade de gerenciamento de processos .....	58
Figura 12 - Atividades do plano de gerenciamento de mudança.....	63

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Definição de processo na óptica de diversos autores .....	38
Quadro 2 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa .....	74
Tabela 1 - Motivadores por tempo de introdução ao BPM .....	82
Tabela 2 - Existência de Escritório de Processos por tempo de trabalho com BPM.....	83
Tabela 3 - Quantidade de profissionais por tempo de trabalho com BPM.....	84
Tabela 4 - Quantidade de profissionais por maturidade BPM.....	86

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Setor de atuação .....	79
Gráfico 2 - Unidade federativa .....	79
Gráfico 3 - Quantidade de colaboradores .....	80
Gráfico 4 - Cargos dos profissionais .....	80
Gráfico 5 - Tempo de adoção do BPM pelas organizações.....	81
Gráfico 6 - Motivadores para introdução em BPM .....	81
Gráfico 7 - Existência de escritórios de processos .....	82
Gráfico 8 - Áreas de subordinação do Escritório de Processos.....	83
Gráfico 9 - Quantidade de profissionais da área de processos .....	84
Gráfico 10 - Grau de maturidade BPM .....	85
Gráfico 11 - Motivadores BPM por Maturidade BPM.....	85
Gráfico 12 - Notações para a modelagem de processos .....	86
Gráfico 13 - Ferramentas para a modelagem de processos .....	87
Gráfico 14 - Principais desafios para a implantação da gestão por processos .....	88
Gráfico 15 - Principais desafios para a implantação do BPM por existência de Escritório de Processos.....	89

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1 A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL E O INSTITUTO FEDERAL GOIANO</b> .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	31
2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO POR PROCESSOS .....	31
2.2 MODELAGEM DE PROCESSOS .....	41
2.3 ANÁLISE DE PROCESSOS.....	49
2.4 DESENHO DE PROCESSOS .....	53
2.5 GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS .....	55
2.6 TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS .....	60
2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E BPM .....	64
2.8 GERENCIAMENTO CORPORATIVO DE PROCESSOS .....	66
2.9 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS.....	68
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	74
3.1 PROCEDIMENTOS PARA A PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA.....	75
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	78
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA.....	78
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	91
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	93
<b>APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO</b> .....	98
<b>APÊNDICE 2 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO</b> .....	102

## INTRODUÇÃO

Um dos problemas crônicos do setor público no Brasil é a predominância de uma prática gerencial fundamentada em estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos, gerando lentidão administrativa e excesso de comunicação formal. Não raro depara-se com diversos departamentos de uma mesma instituição que não possuem procedimentos formalizados para facilitar suas atividades cotidianas. Conseqüentemente, tais departamentos tornam-se dependentes do conhecimento adquirido pelo servidor (funcionário público) responsável pela execução de determinada tarefa e torna-se detentor de toda expertise do negócio. Se por algum motivo esse profissional se retira ou se desliga da instituição ou departamento, deixa uma lacuna difícil de ser preenchida, causando transtornos na entrega de serviços daquele órgão/departamento (DANTAS, QUEIROZ e QUEIROZ, 2010).

Melo (2003, p. 50) expõe a importância para as organizações em promover a gestão quando relata que "o custo de reposição de um profissional experiente é muito elevado e cresce ainda mais à medida que seus conhecimentos são escassos na organização".

O documento intitulado Carta de Serviços ao Cidadão (BRASIL, 2009a), indica que a evolução da administração pública atual sinaliza que o momento é crucial para investir cada vez mais na excelência em gestão. Tal documento acrescenta ainda que um dos grandes desafios da administração pública é a proposição de iniciativas inovadoras que orientem a ação do Estado para resultados, tendo como foco as ações finalísticas direcionadas ao cidadão.

Nesse sentido, várias iniciativas que facilitam a vida em sociedade já foram colocadas em prática, ainda que de forma isolada, e outras estão em fase adiantada de formulação. Simplificar a vida do cidadão tem sido um tema de discussão forte na busca da melhoria da máquina pública, porém, ainda requer a superação de alguns desafios, como elevar o padrão dos serviços prestados aos cidadãos, aumentando a capacidade das organizações públicas para fornecerem os serviços de qualidade.

Segundo Tachizawa (1999, p. 138) "a abordagem de processos constitui a área de maior ganho de eficiência, através da melhoria da interface entre o nível estratégico e o operacional da instituição". Dessa forma, possibilita e estimula a eficácia organizacional na medida em que permite estruturar as organizações no cliente de forma flexível e adaptativa, facilitando a implementação de mudanças e a quebra de barreiras entre unidades organizacionais.

Almeida (2002, p. 7) afirma que "terão sucesso as empresas que oferecem aos clientes produtos/serviços de maior valor do que os da concorrência", ou seja, "terá maior sucesso a organização que for melhor do que a concorrência em todos os aspectos que esses clientes julguem mais importantes". Assim, podemos afirmar que os resultados de qualquer organização não dependem deste ou daquele departamento ou setor, mas sim, da eficácia de seus processos, independentemente de quem gerencie as atividades que os compõem.

Conforme relatado no Plano Plurianual (PPA) 2012-2015, o Brasil iniciou um novo ciclo de desenvolvimento a partir de transformações que alteraram positivamente o curso de nossa trajetória recente. Para tanto, é fundamental qualificar o debate sobre os novos atributos do planejamento governamental e da gestão pública e concebê-los a partir da perspectiva que cria as condições objetivas e institucionais para que as dimensões do planejamento e da gestão busquem uma arquitetura institucional capaz de construir e reforçar os canais que possibilitem atender o cidadão (BRASIL, 2011c).

Diante do contexto apresentado, somando-se a ausência de eficientes e eficazes instrumentos institucionais de controle, é relevante propor novas práticas, modelos, conceitos e ferramentas de gestão, buscando agilizar e otimizar os processos internos, a fim de alcançar melhores resultados para o IF Goiano e, conseqüentemente, para a sociedade.

Este estudo justifica-se em função das metas estratégicas do Governo Federal na busca por gestão pública eficiente. Pode-se identificar nas diversas esferas do governo a indicação de metas direcionadas para ações que buscam a governança de excelência, desde o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) em seu planejamento macro, por meio do PPA, passando pelo planejamento estratégico regionalizado, por meio do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Centro-Oeste e

finalizando no âmbito do Instituto Federal Goiano, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O MPOG, promovendo e incentivando a modernização da administração pública federal, tem, dentre várias competências: participar na formulação do planejamento estratégico nacional; formular diretrizes, coordenar e definir critérios de governança corporativa das empresas estatais federais; e elaborar, acompanhar e avaliar o plano plurianual de investimentos e dos orçamentos anuais.

O PPA 2012-2015, um mecanismo que a Constituinte criou em substituição ao antigo Orçamento Plurianual de Investimentos na tentativa de instituir um instrumento que tenha natureza de Plano estratégico, descreve uma visão de futuro onde o Brasil estará alicerçado em valores que irão orientar constantemente as atitudes de todos os que fazem parte do governo. Nesses termos, a visão está alicerçada em sete valores, quais sejam: Soberania, Democracia, Justiça Social, Sustentabilidade, Diversidade Cultural e Identidade Nacional, Participação Social e Excelência na Gestão. Podemos destacar que, no PPA, um dos valores listados expressa claramente o desejo do governo em buscar a excelência na gestão. Tal preocupação volta a se manifestar na definição dos Macro desafios onde, descreve: "Gestão Pública: aperfeiçoar os instrumentos de gestão do Estado, valorizando a ética no serviço público e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão".

Seguindo, o Ministério da Integração Nacional, em seu Plano Estratégico de Desenvolvimento do Centro-Oeste (2007-2020), indica que a estratégia de desenvolvimento do Centro-Oeste estrutura-se em base a seis eixos estratégicos de desenvolvimento. Os vetores estratégicos "Democratização e Melhoria da Gestão Pública para aumentar a eficácia dos programas e projetos de desenvolvimento regionais e assegurar os seus resultados efetivos na mudança da realidade regional, favorecendo o desempenho dos outros vetores", também enfatizam a melhoria da gestão pública.

Finalmente, no âmbito do Instituto Federal Goiano, evidencia-se a necessidade de adoção de novas práticas gerenciais, pois, no seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, destaca-se o objetivo estratégico Eficiência na Gestão, mais especificamente: "aperfeiçoar processos de trabalho, aquisições/contratações e tomada

de decisão", buscando desenvolver, coordenar projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa com vistas ao desenvolvimento de ferramentas de apoio à gestão da instituição, sobretudo, à melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos.

Outra razão que motivou a realização desta pesquisa foi a trajetória profissional do seu autor, que ocupa o cargo de Diretor de Tecnologia da Informação na Reitoria e faz parte da Comissão de Planejamento e Gestão Estratégica do Instituto Federal Goiano.

Nesse contexto, elegeu-se o problema de pesquisa que se norteia pelo seguinte questionamento: como viabilizar a implantação da gestão por processos no IF Goiano, onde tradicionalmente se utiliza uma estrutura hierárquica funcional em detrimento da nova forma de atuação da gestão por processos?

Dessa forma, estabeleceu-se como objetivo geral compreender os desafios a serem superados para viabilizar a implantação da gestão por processos no Instituto Federal Goiano.

Como objetivos específicos deste estudo, estabeleceram-se os seguintes: conhecer as melhores práticas da gestão por processos; identificar, por meio de pesquisa bibliográfica a partir de obras relacionadas ao assunto, as possíveis dificuldades na implantação da gestão por processos; levantar, em outras instituições públicas, por meio da pesquisa de campo, as dificuldades encontradas na implantação da gestão por processos; e confrontar teoria e prática na implantação da gestão por processos, identificando os desafios inerentes à sua implantação e possíveis estratégias para superar os prováveis desafios.

Apresenta-se a seguir a estrutura deste trabalho, disposta em seis capítulos. Os três primeiros discorrem sobre a contextualização da pesquisa e referencial teórico de temas relevantes na gestão por processos. O capítulo IV descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, seguido de uma leitura e análise dos resultados obtidos no questionário aplicado, que constituem o capítulo V. Por fim, no capítulo VI, apresentam-se as considerações finais.



O Capítulo I apresenta brevemente o histórico da gestão pública no Brasil, tendo em vista justificar a presente pesquisa e descreve a origem dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia, mais especificamente, a origem do Instituto Federal Goiano, a fim de contextualizar os fatores que motivaram a busca de uma forma de gestão mais eficiente.

O Capítulo II trata de aspectos relevantes acerca do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) ou, simplesmente, Gestão por Processos, tais como: origem e evolução histórica, modelagem, análise, desenho, gerenciamento e transformação de processos, tecnologia da informação, gerenciamento corporativo de processos e, finalmente, fatores críticos de sucesso na implantação do BPM.

O Capítulo III apresenta a metodologia desta pesquisa, com destaque na revisão bibliográfica, nos procedimentos metodológicos e na coleta de dados.

Após um exaustivo levantamento teórico dos temas relevantes desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo, junto aos órgãos que passaram ou estão passando pela experiência da implantação da gestão por processos. Em seguida, procedeu-se à análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa e descritos no Capítulo IV. Tais resultados contribuíram para a consolidação dos desafios a serem superados e possíveis estratégias para conseguir implantar efetivamente o BPM no IF Goiano.

Por fim, no capítulo V, apresentam-se as considerações finais e, em seguida, as referências bibliográficas e apêndices com documentos pertinentes à pesquisa.

## 1 A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL E O INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Historicamente, a administração pública brasileira sempre foi marcada pela desorganização, pelos atrasos, excesso de burocracia, falta de profissionalismo, corrupção e incapacidade de entrega de serviços de qualidade aos cidadãos. Temos relatos de atividades ilícitas e vergonhosas desde a nossa colonização até os tempos atuais. Estudiosos do assunto, no decorrer da história, realizaram pesquisas a esse respeito e compilaram informações, permitindo constatar tais características que assolaram e continuam assombrando as diferentes ideologias do governo brasileiro. Um dos autores que realizou uma extensa pesquisa sobre a formação histórica do governo brasileiro foi Laurentino Gomes, que descreve em três obras (1808, 1822 e 1889) a origem da ineficiente gestão pública brasileira a qual detalharemos a seguir.

Gomes (2007) relata em sua primeira obra, 1808, a quantidade exagerada de portugueses que atravessaram o atlântico acompanhando a corte portuguesa. A já falida família real deixou Lisboa trazendo entre dez mil a quinze mil integrantes da corte. O autor compara tal número à mudança realizada pelo governo dos Estados Unidos ao remover a capital da Filadélfia para a recém-construída Washington, onde o então presidente John Adams transferiu singelos mil funcionários para a nova capital. Isso demonstra que a formação do governo brasileiro foi marcada pela falta de compromisso da corte para com o desenvolvimento do país. Gomes (2007, p. 188) descreve que "os novos hóspedes pouco se interessavam pela prosperidade do Brasil. Consideravam temporária a sua ausência de Portugal e propunham-se mais a enriquecer-se às custas do Estado do que a administrar justiça ou a beneficiar o público".

Gomes (2007) complementa ainda em sua obra que nos treze anos em que Dom João viveu no Brasil, as despesas da mal administrada e corrupta Ucharia Real mais do que triplicou. O déficit crescia sem parar. Algumas medidas como empréstimos adquiridos junto à Inglaterra e a criação do primeiro Banco do Brasil só agravaram a situação. O banco recém-criado foi composto por ações vendidas a uma casta de privilegiados negociantes, fazendeiros e traficantes de escravos, emitindo moeda à revelia, sem o devido depósito de ouro que deveria servir de garantia para a emissão das mesmas. Como resultado, o banco durou um pouco mais de dez anos quando, em 1821, ao retornar para Portugal, D. João VI levou todas as barras de ouro e os diamantes que a

Coroa mantinha nos cofres do banco, abalando definitivamente sua credibilidade. Falida e sem chances de recuperação, a instituição teve que ser liquidada em 1829, sete anos depois da Independência.

O governo brasileiro foi construído e manchado por falta de administração, descompromisso com o bem público, corrupção, descaso e irresponsabilidade. Gomes (2010), em sua segunda obra, 1822, relata que o príncipe regente Dom Pedro assumiu um governo endividado, cercado de ameaças como rebelião escrava, a eminente guerra civil entre as províncias, resultante da fragmentação territorial e a ausência de forças armadas. Somado a isso, ocorreram represálias do governo português retirando o poder do governo regente, fomentando os ânimos locais na busca pela independência. No esforço de comprar navios, contratar oficiais e marinheiros com a esperança de vencer Portugal na guerra pela independência, o governo voltou a contrair empréstimos internacionais e emitir moeda sem garantia, ação já praticada pelo governo anterior, agravando a inflação.

Outro exemplo de incompetência administrativa do governo brasileiro foi relatada também por Gomes (2013), em sua terceira obra, 1889, quando descreveu as medidas tomadas por Rui Barbosa, na tentativa de impulsionar a recém-criada República Federativa do Brasil. Em 1890, o então Ministro da Fazenda, mudou o critério pelo qual o governo fabricava dinheiro e oferecia crédito à praça. Até então a emissão de papel-moeda estava atrelada à reserva em ouro como forma de regular a inflação. A emissão passou a ser lastreada em títulos de dívidas públicas federais, ou seja, a fabricação desenfreada de dinheiro impulsionou a inflação, atingindo níveis altíssimos.

Reforçando a incompetência histórica do governo brasileiro, Pascarelli Filho (2011, p. 28) relata uma tradição funesta iniciada por Vargas e seguida pelo governo de Juscelino Kubitschek, no período de 1956 a 1961, quando o mesmo administrou o Estado, desacreditando a burocracia disponível e não investindo em sua profissionalização. Seguindo com sua argumentação, Pascarelli Filho (2011) destaca ainda que a ineficiência foi amplamente seguida pelo regime militar governante, entre os anos de 1964 e 1985. O autor continua seu relato: "A vitória de Fernando Henrique Cardoso na eleição presidencial de 1994 iniciou a reforma do aparelho do Estado

acompanhando as redefinições do Estado moderno que vinham ocorrendo em boa parte do mundo".

É necessário, ainda, lembrar que o tema de reforma administrativa, que naturalmente tem escopo menor do que a reforma do Estado, também entrou na agenda nacional por um motivo absolutamente premente: a capacidade operacional e gerencial da administração pública encontrava-se em níveis baixíssimos, comprometendo toda a possibilidade de formulação, execução, gerenciamento e fiscalização de políticas públicas.

Diante da total incapacidade burocrática e desagregação institucional, Torres (2004, p. 171) complementa que

alguma coisa precisava ser feita para dotar a administração pública brasileira de instrumentos eficientes que assegurassem algum êxito nas imensas tarefas e desafios colocados pelo processo de globalização e pela redefinição da maneira de atuação do Estado. Assim, era necessário e urgente recuperar a governança da administração pública brasileira.

Segundo Correa (2007, p. 498), a gestão pública por resultados, foi assim, desenvolvida como uma estratégia que tem início no momento do planejamento estratégico e vai até o processo de feedback das políticas públicas, podendo ser considerada uma prática de boa governança e desenvolvimento institucional, respeitando princípios da distribuição eficiente dos recursos públicos.

Surge, então, uma nova forma de administração que tomou de empréstimo os imensos avanços por que passaram, no século XX, as empresas de administração de negócios, sem, contudo, perder a característica específica que a faz ser administração pública: uma administração que não visa lucro, mas o desenvolvimento econômico e o bem-estar da população. Nesse novo contexto, cabe ao Instituto Federal Goiano buscar viabilizar um novo estilo de administração pública, para não só ser efetiva em evitar a corrupção e o nepotismo, mas sim ser eficiente e eficaz no provimento de bens e serviços públicos.

## **O Instituto Federal Goiano**

Para compreender a complexidade de se implantar uma nova forma de gestão, como a gestão por processos, é importante conhecer o contexto cultural e histórico do

surgimento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano). Neste sentido, o histórico apresentado a seguir foi retirado do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014/2018 do IF Goiano.

As Instituições que formam hoje a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são originárias das 19 escolas de aprendizes artífices instituídas por um decreto presidencial de 1909, assinado pelo então presidente Nilo Peçanha. Essas escolas, inicialmente subordinadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, foram transferidas, em 1930, para a supervisão do Ministério da Educação e Saúde Pública. Sete anos depois, foram transformadas nos Liceus Industriais. Um ano após o ensino profissional ser considerado de nível médio, em 1942, os liceus passam a se chamar escolas industriais e técnicas e, em 1959, escolas técnicas federais, configuradas como autarquias.

Ao longo desse tempo, constitui-se uma rede de escolas agrícolas, as Escolas Agrotécnicas Federais. Esse ensino técnico teve ênfase numa época em que o Brasil, em franco desenvolvimento agrícola e industrial, necessitava ampliar seu contingente de mão de obra técnica especializada. Logo, a Educação Profissional e Tecnológica assumiu valor estratégico para o desenvolvimento nacional resultante das transformações das últimas décadas.

Na mais recente dessas transformações, nasce o IF Goiano, criado por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, juntamente com outros 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, 2 CEFETS e o Colégio Pedro II. As novas instituições são fruto do reordenamento e da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, iniciados em abril de 2005.

De acordo com o disposto em Lei, o Estado de Goiás ficou com dois Institutos: O Instituto Federal Goiano, vocacionado às ciências agrárias e o Instituto Federal de Goiás, à área industrial. O IF Goiano integrou os antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETS) de Rio Verde, de Urutaí e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, mais a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCE) – todos provenientes de antigas escolas agrícolas. Como órgão de administração central, tem sua Reitoria instalada em Goiânia, Capital do Estado. Em 2010, inaugura o Câmpus Iporá, localizado na região Oeste de Goiás e, em 2011, com uma nova expansão da

Rede Federal, surgiram três novos câmpus nas cidades de Campos Belos, Posse e Trindade. Já em 2014, foram iniciadas atividades em quatro câmpus avançados, nos municípios de Catalão, Cristalina, Hidrolândia e Ipameri.

O IF Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais. Oferece educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicâmpus, especializada em educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino atendendo, atualmente, mais de vinte e cinco mil alunos, entre alunos presenciais, a distância e pronatec. Na educação superior prevalecem os cursos de Tecnologia, especialmente na área de agropecuária e os de bacharelado e licenciatura. Em nível de pós-graduação, o Instituto ousou com a criação de especializações, mestrados e doutorados. Na educação profissional técnica de nível médio, o IF Goiano atua, preferencialmente, na forma integrada, atendendo também ao público de jovens e adultos, por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos (Proeja).

A instituição está em ritmo acelerado de expansão. Sua origem histórica indica que algumas autarquias se uniram para formar um novo órgão. Dessa forma, várias realidades, várias formas de se fazer as mesmas coisas, vários procedimentos similares, porém distintos, estão sendo executados no IF Goiano, o que dificulta a administração e gestão dessa nova autarquia. Logo é válido, se não necessário, utilizar uma metodologia que promova a gestão efetiva. A seguir veremos mais detalhes das doze unidades que formam o IF Goiano.

### **Câmpus Ceres**

Em 1986, foi apresentado ao Congresso Nacional o Projeto de Lei que criava a Escola Agrotécnica Federal de Ceres. Em setembro do mesmo ano, publicou-se o edital de concorrência pública para a sua construção. A maquete do projeto da Escola foi lançada no dia 04 de setembro de 1987. Seguiu-se, no dia 29 de outubro de 1988, assinatura do contrato, para a construção da Escola, no Plenário da Câmara Municipal de Ceres e, no dia 1º de novembro, sua construção foi iniciada.

A Escola Agrotécnica Federal de Ceres, criada em 30 de junho de 1993 pelo Decreto 8.670, transformada em Autarquia pela Lei 8.731, de 16 de novembro de 1993, foi inaugurada em 30 de janeiro de 1994, com o ingresso da primeira turma para o Curso Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio no dia 06 de março de 1995.

Com a reforma na Educação Profissional, a Escola passou a oferecer, a partir de 1998, o curso Técnico em Agropecuária em Concomitância com o Ensino Médio. Em função de novas demandas apresentadas pela comunidade, em 2001 houve expansão na oferta de cursos, sendo criados Cursos Técnicos em Informática, Agroindústria, Agricultura e Zootecnia e, em 2005, o Curso Técnico em Meio Ambiente, oferecidos em diversas modalidades, ampliando, assim, as áreas de atuação da Escola. Em 2005, criou-se, também, o Curso Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio.

Em 2006, a Escola implantou o Curso Técnico em Agroindústria Integrado ao Ensino Médio na modalidade da Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) e, em 2008, transformada em câmpus do IF Goiano, em função da reestruturação da rede federal de educação profissional e tecnológica, proposta pela Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

No tocante aos cursos superiores, foram elaborados os projetos em Agronomia (Bacharelado) e de Licenciatura em Ciências Biológicas, ambos com previsão de realização de vestibular ainda no ano de 2009, porém, apenas a Licenciatura iniciou-se nesse ano. Em 2010, implantou-se o curso de Agronomia e no ano de 2011, os cursos de Licenciatura em Química e Bacharelado em Zootecnia.

O Câmpus situa-se na cidade de Ceres, na Rodovia GO-154, Km 03. O município localiza-se no médio norte de Goiás, na Mesorregião do Centro Goiano, Microrregião de Ceres, a uma distância de aproximadamente 170 km da Capital Goiânia, ocupando uma área de 214.322 km<sup>2</sup>. A região é composta por 22 municípios, com população de, aproximadamente, 250 mil habitantes. A economia local está concentrada no setor terciário, sobretudo serviços na área da saúde, seguido pelo setor secundário e, por fim, primário.

## **Câmpus Morrinhos**

Em atividade desde 1997, o Câmpus Morrinhos é hoje a única instituição pública federal promotora de Educação Profissional, Científica e Tecnológica na região Sul de Goiás, nas áreas de Ciências Agrárias, Alimentos, Pedagogia e Informática.

Em sua história, o Câmpus Morrinhos já passou por diversas fases. A instituição foi criada como Escola Agrotécnica Federal de Urutaí - Unidade Descentralizada (UNED) de Morrinhos - resultado da parceria entre o Governo Federal, o Governo do Estado e a Prefeitura de Morrinhos. Posteriormente, as escolas técnicas passaram por mudanças em todo o Brasil e a unidade passou a se chamar Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) de Urutaí - UNED Morrinhos.

Em dezembro de 2008, o antigo CEFET - UNED Morrinhos passou a se chamar Instituto Federal Goiano – Câmpus Morrinhos, de acordo com o disposto na Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todo o país. Um desenvolvimento mais acelerado, maior qualidade no serviço prestado e celeridade no cumprimento das demandas internas.

A Unidade está situada na Cidade de Morrinhos, Região Sul Goiano, às margens da Rodovia BR-153, Km 633, Zona Rural, a 120 Km de Goiânia, capital do Estado de Goiás. A economia do município baseia-se em três principais atividades: agricultura, pecuária e indústria processadora de alimentos (agroindústria). Dados do Ministério do Trabalho e Emprego mostram que em 2002 havia 3780 empregos formais, passando para 4367 em 2003, 4725 em 2004, registrando um crescimento médio anual de 11,8% nesse período, que demonstra uma franca expansão do município nos últimos anos.

## **Câmpus Iporá**

O Câmpus Iporá está localizado no Oeste Goiano e situado às margens da rodovia estadual GO-060 e dista 2 km do centro comercial da cidade e 222 km da capital Goiânia. O Câmpus é dividido em 2 unidades funcionais: a sede administrativa, com suas dependências e espaços de formação profissional e a fazenda escola que está localizada a 2 km da sede administrativa.

Embora tenha sido inaugurado em 01 de fevereiro de 2010, as primeiras turmas dos cursos técnicos em agropecuária e informática só iniciaram suas atividades



acadêmicas em agosto do mesmo ano. Em 2011 iniciaram-se os cursos: Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio, Técnico em Secretariado, Técnico em Química e a Licenciatura em Química.

Em 2012, mais dois cursos passaram a ser ofertados: Tecnologia em Agronegócios e Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio. Desde 2013, a oferta de cursos em Educação a Distância (EAD) tem se consolidado e, com a expansão do câmpus e a verticalização do ensino, criaram-se os cursos superiores: Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, em 2013 e Agronomia, em 2014.

### **Câmpus Rio Verde**

O Câmpus Rio Verde localiza-se na região Sudoeste do Estado de Goiás, a 220 km da capital do Estado. A área total do Câmpus é de 219 ha, abrigando a sede administrativa, dependências e espaços de formação profissional. Embora ainda não possua Unidades Descentralizadas, ressalta-se que a área de abrangência dessa instituição engloba, além do município de Rio Verde, outros 27 municípios da Região Sudoeste Goiana.

O Câmpus Rio Verde teve seu início a partir do Ginásio Agrícola de Rio Verde-GO, autorizado a funcionar, pelo MEC, em 27 de abril de 1967. Em 25 de janeiro de 1968, o Decreto 62.178 institui a Escola Agrotécnica Federal de Rio Verde-GO (EAFRV), em substituição ao Ginásio Agrícola de Rio Verde-GO. A partir de então, a Escola passou a oferecer o curso Técnico Agrícola, com habilitação em Agropecuária, em nível de segundo grau, como curso regular com duração de 03 (três) anos, cujo reconhecimento oficial ocorre por meio da Portaria 58, de 30 de julho de 1980, emitida pelo MEC.

Em 1981, em consonância com o II Plano Setorial de Educação e Cultura, o MEC autorizou a Escola a oferecer o ensino técnico, modalidade supletivo, para o curso Técnico Agrícola com habilitação em Agricultura, Leite e Derivados. Com isso, a Escola passou a ter uma importância ainda maior no processo de qualificação e formação de recursos humanos para a Região Centro-Oeste.

Em 1993, por meio da Lei 8.731, de 16 de novembro, publicada no Diário Oficial da União em 17 de novembro do mesmo ano, a EAFRV muda de designação

pública administrativa, passando de Administração Direta para Autarquia Federal, ligada ao Ministério da Educação.

A partir de 1997, a EAFRV, por meio de convênio com o Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP), implanta a Reforma da Educação Profissional, projeto do MEC que tem o apoio financeiro internacional e contrapartida nacional e amplia a oferta de cursos à comunidade. A partir de então, passa a formar profissionais nos cursos Técnicos: em Agropecuária, Agricultura, Zootecnia, Agroindústria, Administração, Contabilidade, Secretariado e Informática.

Em 18 de dezembro de 2002, a EAFRV cumpre mais uma etapa de sua história rumo a uma maior interação com a comunidade, sendo transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde, condição que expande as possibilidades para esta instituição, no que diz respeito à autorização de funcionamento e, em 29 de dezembro de 2008, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde, foi transformado em IF Goiano – Câmpus Rio Verde.

### **Câmpus Urutaí**

O Câmpus Urutaí foi criado pela Lei nº 1.923, de 28 de julho de 1953, com o nome de Escola Agrícola de Urutaí, subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário (SEAV), do Ministério da Agricultura. A Escola iniciou suas atividades em março de 1956, nas instalações da antiga Fazenda Modelo, oferecendo o curso de Iniciação Agrícola e de Mestria Agrícola.

A sua denominação foi alterada de Escola Agrícola de Urutaí para Ginásio Agrícola de Urutaí, por meio do Decreto nº 53.558, de 13 de fevereiro de 1964. Em 1977, foi implantado o Curso Técnico em Agropecuária em nível médio, passando a instituição a ser denominada de Escola Agrotécnica Federal de Urutaí (Portaria nº 32, de 21 de dezembro de 1977). Já em 16 de novembro de 1993, a então Escola Agrotécnica Federal de Urutaí foi constituída sob a forma de Autarquia Federal (Lei nº 8.731, de 16 de novembro de 1993), vinculada à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC). Em 1997, foi implantada a Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) de Morrinhos (GO), um projeto de parceria entre a União, o Estado e os municípios de Urutaí e Morrinhos.

Em 1999, no Câmpus Urutaí foi implantado o curso de Tecnologia em Irrigação e Drenagem, inserindo na realidade da instituição o ensino superior, mesmo antes de sua transformação em Instituição de Ensino Superior (IES). A escola se tornou Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí por meio do Decreto Presidencial de 16 de agosto de 2002 e com o Decreto nº 5225, de 1º de outubro de 2004 passou a ser uma IES. Em 2003, iniciou a oferta do curso superior de Tecnologia em Sistemas de Informação, hoje denominado de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Em 2006, realizou o primeiro vestibular para o curso superior de Tecnologia em Alimentos e em 2007 passou a oferecer dois novos cursos superiores de tecnologia: Gestão Ambiental e Gestão da Tecnologia da Informação.

Após a criação do IF Goiano em 29 de dezembro de 2008, o Câmpus Urutaí também passou a ofertar os cursos de Bacharelado em Agronomia, Engenharia Agrícola e Medicina Veterinária e as Licenciaturas em Ciências Biológicas, Matemática e Química.

Instalado em uma área de 512 ha na região da estrada de ferro, no Sudeste Goiano, o IF Goiano – Câmpus Urutaí completou no mês de julho de 2013, 60 anos de excelência na educação profissional. Visando ampliar a oferta de cursos técnicos na região, o IF Goiano - Câmpus Urutaí, a partir de 2014, passou a contar com mais três Câmpus Avançados, nos municípios de Catalão, Cristalina e Ipameri, que se encontram em pleno funcionamento.

### **Câmpus Campos Belos**

A Cidade de Campos Belos situa-se no Nordeste Goiano, estabelecendo fronteiras com o Estado do Tocantins e Bahia por meio da Serra Geral. Essa região, banhada pelo Rio Paranã, abrange, também, os municípios de Monte Alegre, Teresina, Cavalcante, Divinópolis e São Domingos. Seus municípios compõem o Território da Cidadania Chapada dos Veadeiros.

O Câmpus Campos Belos está localizado no Centro Empresarial do município e, em suas dependências, as aulas foram iniciadas em agosto de 2014, sendo ofertado o Curso Técnico em Informática na modalidade concomitante/subseqüente. Foram disponibilizadas quarenta vagas para o período matutino e quarenta vagas para o período vespertino. Para 2015, além dos cursos regulares, pretende-se oferecer, por

meio de parcerias com outras unidades de ensino, os seguintes cursos na modalidade Educação a Distância (EAD): Técnico em Meio Ambiente, Técnico em Segurança do Trabalho e Técnico em Administração. Acrescentam-se também os cursos do PRONATEC/Mulheres Mil.

### **Câmpus Posse**

A Cidade de Posse localiza-se no Nordeste Goiano a 514 km de Goiânia e a 312 km da capital federal, abrangendo uma área de, aproximadamente, 2.024,537 Km<sup>2</sup>. A principal via de acesso a Posse é a BR 020, conhecida por BR Juscelino Kubitschek que liga Brasília/Fortaleza, sendo uma importante via de acesso ao Nordeste do país.

Geograficamente, o município é formado por duas zonas distintas: a parte baixa do Vale do Paranã e a da Zona dos Gerais. Tem como limites os municípios de Iaciara, Simolândia, Guarani de Goiás, Mambaí, Buritinópolis, Alvorada do Norte e Correntina (BA).

O Câmpus Posse está sendo construído às margens da Rodovia GO 453, na Fazenda Vereda do Canto. Apresenta-se como alternativa na oferta de educação profissional e tem como proposta agregar formação acadêmica à preparação acadêmica, oportunizando, ao jovem do Nordeste Goiano, conhecimento diferenciado que lhe permitirá o ingresso no mundo do trabalho e para os que já estão inseridos, agregar-lhes novos valores, a exemplo da valorização de mão de obra qualificada pelo conhecimento profissional.

O Câmpus Posse tem o compromisso de intervir no Nordeste Goiano, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento da região, tornando-se instrumento de inclusão social, sempre em parceria com a comunidade local e outros segmentos, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

O início das atividades no Câmpus Posse ocorreu em 2013, com a oferta de cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) e, em 2014, com a primeira turma do Curso Técnico em Informática, na modalidade subsequente e em 2015 com os cursos técnicos de Administração e Agropecuária.

### **Câmpus Trindade**

No dia 16 de agosto de 2011, no Palácio do Planalto, em Brasília, tendo como convidados reitores das Universidades e Institutos Federais, além de prefeitos e secretários de educação dos 25 municípios brasileiros que receberiam câmpus dos Institutos e Universidades Federais, foi anunciada pela Presidenta Dilma Rousseff, a fase III da expansão da rede federal de educação.

Atendendo a política de expansão, foi agendada reunião entre o Instituto Federal Goiano e a Prefeitura de Trindade para realização de audiência pública com os segmentos organizados e a comunidade do município, ação que resultou na assinatura do Termo de Compromisso de doação da área, pela Prefeitura de Trindade, para construção do Câmpus Trindade.

Dando continuidade ao compromisso firmado entre o IF Goiano e a Prefeitura de Trindade, foi aprovada a Lei Municipal nº1433 que consolidou a doação da área para a construção do que é, hoje, o Câmpus Trindade. A escritura foi lavrada no Cartório Augusto Costa, 1º. Tabelionato de Notas e Registro de Imóveis, em Trindade, sob o código de escritura nº. 011, anotada no Livro 000471-n, folhas 185/188. As atividades iniciaram em Janeiro de 2015 com os cursos de Informática para Internet, Eletrotécnica, Edificações e Automação Industrial.

### **Câmpus Avançado Catalão**

O Instituto Federal Goiano - Câmpus Avançado Catalão foi criado em 2013, conforme Portaria nº 505 de 10/06/2014, do Ministro da Educação, publicada no Diário Oficial da União em 11/06/2014.

Para sua implantação, o IF Goiano recebeu do Município de Catalão a doação de duas áreas: uma na zona rural com 11.21 ha, de domínio do município, às margens da Rodovia GO-330, a 7 km da Cidade de Catalão, já escriturada e registrada em nome do IF Goiano; outra na área urbana, com área de 1.630 m<sup>2</sup>, localizada na região central da cidade, onde funcionava a Escola Estadual Joaquim de Araújo e Silva.

A partir de março de 2014 o IF Goiano - Câmpus Avançado Catalão iniciou a oferta de seu primeiro Curso Técnico em Informática concomitante, com duas turmas. Em agosto do mesmo ano, passou a ofertar, também, o Curso Técnico em Informática

concomitante. Além desses, são ofertados os Cursos de FIC (PRONATEC); Educação a Distância, em nível técnico e os cursos de Administração, Segurança do Trabalho e Logística, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB).

### **Câmpus Avançado Cristalina**

A partir da publicação da Portaria nº 505, de 10 de junho de 2014, do Ministério da Educação, o Câmpus Avançado Cristalina integra a estrutura organizacional do IF Goiano, na condição de unidade de ensino. De acordo com a Portaria nº 1.291, de 30 de dezembro de 2013, que estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e define parâmetros e normas para a sua expansão, o Câmpus Avançado Cristalina destina-se ao desenvolvimento da educação profissional por meio de atividades de ensino e extensão, circunscritas a áreas temáticas ou especializadas, prioritariamente por meio da oferta de cursos técnicos e de cursos de formação inicial e continuada.

O Câmpus Avançado Cristalina teve suas atividades acadêmicas iniciadas em agosto de 2014 com os cursos: Técnico em Agropecuária e Técnico em Informática, nas modalidades subsequente e concomitante. A partir de janeiro de 2015, serão implantados os Cursos Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio e Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio, tendo como objetivo a formação em âmbito científico, técnico e humanístico. Objetiva, ainda, a formação integral do profissional-cidadão, crítico-reflexivo, competente técnico e eticamente para atuar no mundo do trabalho a partir de um compromisso efetivo com as transformações sociais, políticas e culturais.

### **Câmpus Avançado Hidrolândia**

Atendendo ao plano de expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica, o Câmpus Avançado Hidrolândia foi criado com respaldo da Lei Municipal nº 442/2013, que trata da doação de uma área rural onde funcionava o Centro de Formação Agroecológico de Hidrolândia (CEFAEH), administrado e mantido pela Prefeitura do município.

Vinculado administrativa e pedagogicamente ao Câmpus Morrinhos, atualmente o Câmpus Avançado de Hidrolândia oferta, prioritariamente, ensino técnico e

profissionalizante por meio de cursos técnicos modulares na área agropecuária e ambiental, além de cursos específicos para o programa Mulheres Mil, Bolsa Formação e Ensino técnico a Distância (EAD). Para 2015, está prevista a oferta do curso Técnico em Informática na modalidade Concomitante/Subseqüente e, também, o Ensino Médio Integrado na área de informática.

Objetivando a verticalização do ensino e atendendo às prerrogativas da Lei municipal 442/2013, o câmpus ofertará, a partir de 2016, cursos superiores de tecnologia, bacharelado e/ou licenciatura. Localizado na Zona rural do município, o Câmpus Avançado Hidrolândia é parte integrante da Fazenda São Germano, contendo 47.25.05 ha.

### **Câmpus Avançado Ipameri**

O Câmpus Avançado Ipameri tornou-se parte integrante da estrutura organizacional do IF Goiano, por meio da Portaria nº 505 de 10/06/2014, publicada no DOU de 11/06/2014.

Vinculado, administrativamente, ao Câmpus Urutaí, iniciou suas atividades em 2014, com a oferta dos Cursos Técnicos em Administração e em Informática, na modalidade presencial. Além desses cursos, oferta Cursos de Educação a Distância, em nível técnico e o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC).

Com a perspectiva de continuar atuando nos eixos tecnológicos de gestão e negócios e, também, de informação e comunicação, está prevista a oferta de novos cursos técnicos, tais como: Técnico em Comércio Integrado ao Ensino Médio, Técnico em Redes de Computadores, além de cursos de tecnologia, previstos nesses eixos. Sublinha-se que a área construída apresenta infraestrutura preparada para a oferta de cursos de qualidade.

O câmpus conta com uma área de 29.04 hectares doada pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás, em dezembro de 2013. Essa área está localizada no Setor Universitário, às margens da Rodovia Lídio de Faria GO 307, no Município de Ipameri. Além dessa área, foram doados pela Prefeitura Municipal de Ipameri, por meio da Lei Municipal nº 2.987/2014, de 24/10/2014, aproximadamente, 4,5 alqueires que

fazem divisa com a área já pertencente a este Câmpus Avançado, elevando, consideravelmente, sua área total.

As decisões tomadas no âmbito do IF Goiano emanam de discussões preliminares realizadas pelo Colégio de Dirigentes e, posteriormente, de deliberações do Conselho Superior, instância máxima da Instituição.

O Conselho Superior (CS), órgão máximo do IF Goiano possui caráter consultivo e deliberativo, aprovando diretrizes para a atuação do Instituto e zelando pela execução de sua Política Educacional.

O Colégio de Dirigentes (CD), órgão de caráter consultivo e de apoio ao processo decisório do Reitor do IF Goiano, ocupa-se de matéria administrativa, econômica, orçamentária e financeira e das relações sociais, de trabalho e de vivência no âmbito da Instituição, em conformidade com a agenda anual e com suas diretrizes orçamentárias. Esse colegiado é composto pelo Reitor, os Pró-Reitores e os Diretores-Gerais dos câmpus.

A administração e a gestão do IF Goiano estão sob a responsabilidade da Reitoria, como órgão central, dos órgãos colegiados e das Direções-Gerais dos câmpus, com base em uma estrutura organizacional que define a integração e a articulação de suas unidades. Atualmente existem iniciativas isoladas na tentativa de implantação da gestão por processos na Reitoria e Câmpus e não existe um setor responsável por promover e aplicar a gestão por processos (Escritório de Processos) no IF Goiano.

Espera-se que com a leitura destes capítulos iniciais que o leitor possa conhecer brevemente a origem da gestão pública brasileira e entender como foi formada a rede federal de educação profissional e tecnológica, mais especificamente o IF Goiano, compreendendo a complexidade de se implantar uma nova forma de gestão em um cenário tão heterogêneo. O próximo capítulo tem-se a intenção de apresentar os conceitos relacionados à gestão por processos.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é composto por nove partes em que serão revisados os conceitos inerentes à gestão por processo. Na primeira parte será realizado um estudo a respeito da origem e evolução histórica da gestão por processos, assim como os conceitos básicos relacionados. Da segunda parte até a sexta serão revistos os conceitos referentes ao ciclo de vida do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM). Na sétima parte, serão levantados aspectos relacionados à tecnologia da informação e sua importância na prática do BPM. Finalizando, estudam-se o gerenciamento corporativo de processos e os fatores críticos de sucesso na implantação do BPM que irão fundamentar a pesquisa de campo.

### 2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO POR PROCESSOS

Os primeiros passos para a atual gestão por processos iniciaram-se com o movimento da administração da qualidade total (*total quality management*), intimamente relacionada com o modelo japonês de produção. Nesse sentido, Paula (2007, p. 58) relata que

no pós-guerra, os japoneses estavam cientes da impossibilidade de reproduzir com sucesso o modelo fordista no país. (...) A solução foi criar uma forma de produção e de organização do trabalho que se ajustasse às condições macroeconômicas japonesas e atendesse às necessidades do mercado doméstico. Desta forma, nos anos 1970, foi criado um modelo de gerenciamento singular que surpreendeu a todos pela capacidade de produzir com flexibilidade, baixo custo e qualidade: o toyotismo.

Segundo Hammer e Champy (1993), nos anos 1990, a reengenharia, por meio de uma reestruturação radical dos processos empresariais, resultou na melhoria drástica em indicadores de desempenho como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Segundo os autores desse conceito, para alcançar essa melhoria, é necessária a redução dos níveis hierárquicos da organização, a terceirização das atividades que não criam valor adicionado aos produtos/serviços e o uso intensivo de tecnologias da informação.

Posteriormente à década de 1990, conforme destacado por Lustosa (2008, p. 28), surgiu a Teoria das Restrições (*Theory of Constraints* - TOC), elaborada pelo físico israelense Elyaho Goldratt. "A TOC considera que os ganhos serão obtidos a partir da administração eficiente de todos os recursos e do conjunto de restrições a que a empresa

está submetida". Esse conceito abre o leque de aplicação da TOC e, mesmo tendo sua origem na busca da solução dos problemas da produção, ela pode ser aplicada em qualquer segmento de atividade.

Dessa forma, Paim (2009, p. 43) resume o quadro evolutivo dos primeiros conceitos e paradigmas até a gestão por processos:

Os quadros conceituais baseados em processos difundidos na engenharia de produção encontram na administração científica, no Sistema Toyota de Produção (STP), nos Sistemas de Controle da Qualidade Total (TQC), na Reengenharia de Processos (BPR) e na Teoria das Restrições (TOC) suas principais fontes. O primeiro, como destacado anteriormente, está no paradigma da melhoria de operações. Os seguintes representam parte da relação da engenharia de produção com a gestão de processos e contribuíram diretamente para o estabelecimento do paradigma da melhoria de processos.

Paim complementa ainda que a melhoria de processos foi estabelecida nas organizações produtivas. Os conceitos vindos da engenharia de produção, aliados aos avanços tecnológicos, em particular à Tecnologia da Informação (TI), propiciaram a evolução dos conceitos de produção. E acrescenta ainda que se torna possível aplicá-los em processo nas organizações, surgindo assim a disciplina gerenciamento de processos de negócio (PAIM, 2009).

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - *Business Process Management*), ou simplesmente gestão por processos, é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

O BPM representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vão além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos (FURLAN, 2013).

Ao enfatizar a importância da gestão por processos, Paim (2009, p. 23), afirma que

atualmente, uma das principais motivações para a gestão de processos tem sido sua capacidade de contribuir para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho. O modelo de gestão fundamentado na divisão do trabalho funcional, centrada na especialização, tem limitações com relação à capacidade de coordenação do trabalho. Esse modelo revela-se restritivo para lidar com a realidade contemporânea, na qual a construção de organizações mais ágeis, integradas e flexíveis passa a ser uma condição importante para a atuação que sustente e aprimore o desempenho organizacional. Os mecanismos de coordenação baseados em processos, dentro desse contexto, têm ampliado muito sua importância e repercussão.

Khan (2004, p. 53) define BPM como uma "disciplina de modelar, automatizar, gerenciar e otimizar processos de negócio através de seu ciclo de vida com propósito de lhes agregar valor".

Laudon (2004 apud LAURINDO e ROTONDARO, 2012, p. 9) afirma que "os processos de negócios são importantes dentro do contexto de estudo dos sistemas de gestão empresarial, porque eles são os responsáveis pela execução ou operacionalização dos procedimentos decorrentes da estratégia corporativa".

Segundo Santos (2005 apud ROTONDARO, 2010, p. 3), a gestão por processos é uma metodologia que avalia continuamente o desempenho dos processos-chave do negócio com a visão do cliente. Processo é, então, definido como "uma seqüência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade". A gestão por processos busca a identificação, explicitação, otimização e melhoria contínua dos processos empresariais, nos diversos contextos em que são apresentados.

Conforme Furlan (2013, p. 52), o BPM exige uma dedicação contínua da organização para o gerenciamento de seus processos, incluindo atividades como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos, ou seja, envolve um ciclo de feedback sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados à estratégia organizacional e ao foco do cliente, conforme ilustra a figura 1.



Figura 1 - Ciclo de vida BPM  
Fonte: Adaptado pelo autor - Furlan (2013)

Tachizawa (1999, p. 152) acredita que

Uma vez que existe a meta estratégica de estruturar uma organização por meio de processos, deve-se garantir que os processos sejam estruturados/padronizados de modo a atender com eficiência os objetivos estratégicos. Esta definição nos leva a crer que a busca contínua pela qualidade dos produtos/serviços oferecidos é a chave para o sucesso de uma organização, ou seja, buscar atender a expectativa dos clientes.

A figura 2 representa a conexão do gerenciamento de processos de negócio com os objetivos estratégicos de uma organização.

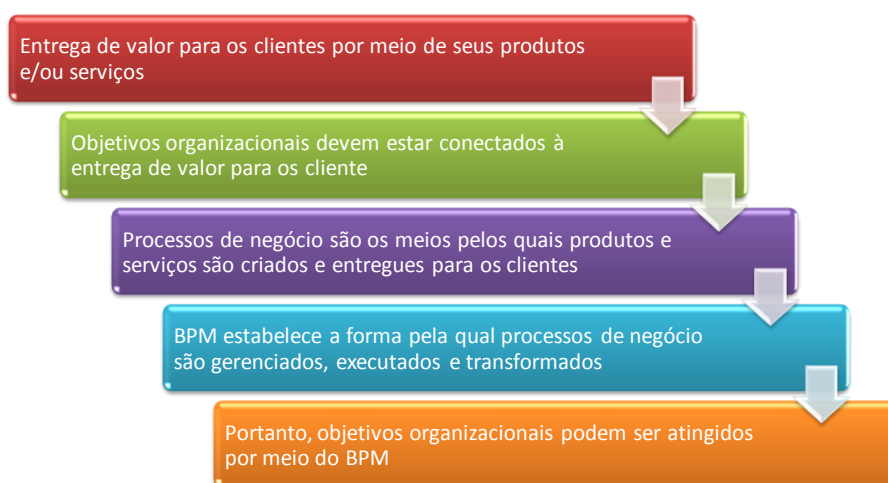


Figura 2 - BPM e a conexão com objetivos estratégicos  
Fonte: Adaptado pelo autor - Furlan (2013)

Segundo Laurindo e Rotondaro (2012, p. 10):

Trabalhos que requerem a cooperação e a coordenação de diferentes departamentos dentro de uma companhia são freqüentemente fonte de problemas, pois, mesmo quando um trabalho tem impacto forte no resultado, não existe um responsável direto por ele, a hierarquia deve ser obedecida.

Portanto, para conseguir os objetivos de melhoria, é necessário que as atividades organizacionais sejam revistas em função de processos-chave. O foco em processos significa que o ótimo do todo prevalecerá sobre o ótimo da parte, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não apenas da tarefa individual. Essa visão diverge das empresas de organização clássica, onde inúmeras vezes a eficiência individual, seja de cada pessoa ou departamento, é privilegiada sem foco no resultado final. Quando o foco é o processo, é necessária a união de propósitos na busca da meta comum (LAURINDO E ROTONDARO, 2012).

Embora a organização hierárquica (verticalizada) tenha o papel de prover cada indivíduo com o conhecimento essencial de sua função, de facilitar sua participação e de demandar sua contribuição, a verdadeira adição de valor aos produtos e serviços é gerada no fluxo horizontal de atividades, conforme preconizado por Rutte (1990). Entre outras palavras, a organização horizontal se propõe a prover agilidade nos processos internos, tratando-os como cadeia de agregação de valor, adaptando-se às contingências do mercado e fornecendo pacotes de valor ao cliente.

Tachizawa (1999, p. 146) propõe "visualizar a instituição além das fronteiras funcionais que compõem o organograma tradicional". Sendo assim, procura-se estabelecer uma compreensão dos processos sistêmicos como um todo, através do fluxo básico da instituição, com base na qual é estabelecida a configuração organizacional por processos. Essa configuração pode coexistir com a estrutura funcional tradicional.

Paim (2009, p. 47) representou graficamente, na figura 3, a diferença entre uma estrutura organizacional tradicional (estrutura hierárquica onde os processos passam de departamento em departamento até que se chegue ao resultado desejado) e a nova estrutura orientada por processos (onde não existem estruturas hierárquicas e os departamentos se tornam donos dos processo, buscando agregar valor ao cliente):

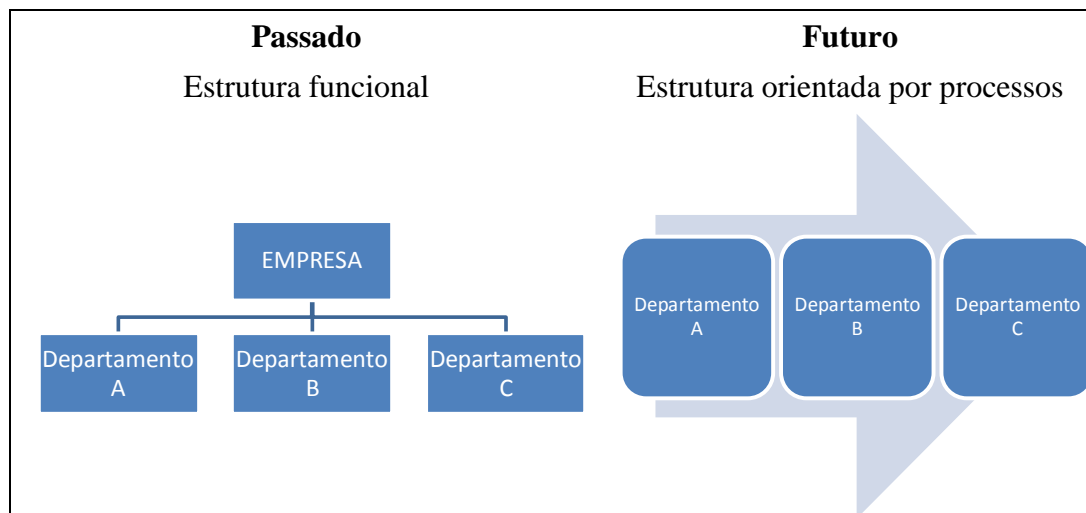


Figura 3 - Estrutura organizacional tradicional versus orientada por processos  
 Fonte: Adaptado pelo autor - Paim (2009)

Seguindo a linha de raciocínio de Tachizawa, Gonçalves (2000) afirma que os organogramas não são adequados para a análise dos processos de negócio, pois não mostram como eles funcionam na prática. Os processos de negócio estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas.

Complementando, Baldam (2007) afirma que os departamentos e organogramas, na visão por processos, não deixam de existir, pois as inovações não abolem a visão funcional que continua útil em muitas das situações gerenciais e acrescenta que

a quantidade de departamentos pode diminuir, alterar as responsabilidades, descentralizar, usar estrutura em matriz, etc., mas isso não leva necessariamente à extinção por completo da estrutura hierárquica na forma de organogramas como estamos habituados (BALDAM, 2007, p. 26).

A gestão por processos só é possível caso a mesma consiga subsistir com uma estrutura organizacional já implantada nas organizações. Dessa forma, consegue-se identificar os tradicionais chefes como dono dos processos e, conseqüentemente, os responsáveis por mantê-los.

Almeida (2002, p. 28) afirma que sob o ponto de vista de aplicação da conceituação de processo como uma ferramenta para a busca contínua da melhoria da qualidade e da produtividade, aquelas atividades devem ser interdependentes; receber

produtos parciais mensuráveis; modificar o produto parcial recebido, gerar produtos também mensuráveis e ser repetitivas.

Assim, a gestão por processos traz consigo um conjunto de iniciativas que podem ser utilizadas nas organizações. Campos (2014) sintetiza e explica de forma simples algumas iniciativas, tais como: gestão da qualidade, processos de alinhamento estratégico, governança em tecnologia da informação, gestão de conhecimento, automação de processos, dentre outros.

Campos (2014) complementa ainda que para as organizações se tornarem melhores, mais eficientes e mais eficazes, é comum adotar padrões para gestão de qualidade. O modelo mais conhecido em todo mundo é a ISO 9000. Essa norma visa melhorar progressivamente os processos, de maneira tal que os serviços e produtos resultantes tenham mais qualidade para atender mais adequadamente às necessidades do cliente. Para o autor, pensar em melhoria da qualidade sem a gestão de processos organizacionais é algo inviável. Outra iniciativa importante é a do alinhamento estratégico, conforme indicado pelo autor. As organizações se tornam cada vez mais complexas, não sendo fácil reger todos os componentes da organização de forma sinérgica. Naturalmente, é fundamental que a organização possua um mapa de seus processos de negócio, a fim de associar os indicadores a esses processos.

Concluindo, as organizações, em busca de melhoria, automatizam cada vez mais seus processos por meio da implantação de plataformas de software BPMS ou pela construção de sistemas de informação específicos para as suas necessidades. É importante ressaltar que os projetos de automação construídos a partir de processos ruins ou confusos, serão igualmente ruins. É por isso que a gestão por processos é importante para a automatização nas organizações (CAMPOS, 2014).

Entretanto, antes de partir para a automatização da organização, é necessário entender a definição de processos, que evidentemente evoluiu com o passar do tempo, adequando-se às novas necessidades impostas pelas novas tendências de gestão adotadas nas empresas e órgãos públicos, conforme resume a quadro 1:

Autor	Definição de processo
Davenport (1994, p. 6)	Uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificados: uma estrutura para a ação
Baldam (1994 apud HAMMER e CHAMPY, 2007, p. 194)	Um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes
Harrington, Esseling e Nimwegen (1997, p.1)	Um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que a partir de uma entrada de um fornecedor, agrega-lhe valor e produz uma saída para um cliente
Gonçalves (2000, p. 7)	Qualquer atividade ou conjunto de atividades, que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico.
Almeida (2002, p. 27)	O conjunto de recursos - humanos e materiais - dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico, ou uma seqüência de atividades que transforma insumos em produtos finais, ou serviços, de muito valor para o cliente final.
Smith e Fingar (2003, p. 47)	Um conjunto completo e dinamicamente coordenado de atividades colaborativas e transacionais que entrega valor aos clientes
Khan (2004, p. 53)	Uma seqüência de tarefas que são realizadas em série ou paralelo por dois ou mais indivíduos ou aplicações para atingir uma meta comum.
Baldam (2007 apud VALLE, 2007, p. 196)	Um conjunto de ações nas quais entram insumos (materiais, informações, energia e pessoas) e geram saídas, desejadas ou não (materiais, energia, informações, pessoas em estado diferente do que entraram, poluição, etc.)
BRASIL (2009a, p. 38)	Um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas)

Quadro 1 - Definição de processo na óptica de diversos autores  
Fonte: Elaborado pelo autor

O conceito de processo pode nos ajudar a compreender o significado de processo de negócio. Segundo Furlan (2013, p. 35), no contexto de BPM, "um processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes" e ainda classifica processos de negócio em três tipos: processo primário, processo de suporte e processo de gerenciamento.

Para Furlan (2013, p. 36) processo primário "é um processo tipicamente interfuncional (e até interorganizacional) que agrega valor diretamente para o cliente". São freqüentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua



missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço. Este autor complementa ainda que

os processos primários podem fluir através de áreas funcionais e fornecer uma visão completa de criação de valor, devendo ser estabelecidos a partir da perspectiva do cliente. Somente aquelas atividades que imediatamente influenciam e impactam essa experiência são partes do processo primário; atividades que influenciam e impactam, porém, não imediatamente, podem ser consideradas como parte de processos de suporte.

Processos de negócio (ou primário) "são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo" (GONÇALVES, 2000, p. 10).

Segundo Campos (2014, p. 7) os processos primários ou finalísticos "são aqueles que se relacionam diretamente com o cliente da organização, ou seja, são os processos que entregam ao cliente o valor criado pela organização".

Para Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 5) processo primário é "um processo de negócio interfuncional, de que servem clientes determinados e entrega valor para esses clientes e representam a essência de uma organização para cumprir a sua missão".

Outro tipo de processo, o processo de suporte, para Furlan (2013, p. 37), "existe para prover suporte a processos primários, processos de gerenciamento ou também pode prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos)". A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor para os clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de realizar efetivamente os processos primários.

Para Gonçalves (2000, p. 10), os processos organizacionais (ou suporte) "são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral", garantindo o suporte adequado aos processos primários.

Os processos de suporte, também chamados de apoio, trabalham para os processos primários. Eles não têm relação com o cliente externo da organização, mas sim, com o cliente interno. Ou seja, os clientes atendidos pelos processos de suporte são outros processos organizacionais, conforme preconizado por Campos (2014, p. 7).

Conforme Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 5) "processos de apoio/suporte apóiam a realização de processo ponta a ponta e não geram valor direto para o cliente".

Outra categoria de processo é a de gerenciamento. Segundo Furlan (2013, p. 37), processo de gerenciamento "tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio". Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais.

Os processos gerenciais, conforme Campos (2014, p. 7), "trabalham para garantir a eficácia e a eficiência dos processos primários e de suporte. Esses processos monitoram e gerenciam os demais, inclusive buscando a melhoria ou inovação de todos os processos organizacionais."

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 5) afirmam que processos gerenciais "são utilizados para definir, medir, monitorar e controlar um negócio visando atingir os objetivos de uma organização".

"Os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização" (GONÇALVES, 2000, p. 10).

Entretanto, para compreender a distribuição dos processos (primário, de suporte ou de gerenciamento) dentro de uma organização é necessário compreender a hierarquia de processos. O Manual de Gestão por Processos (BRASIL, 2013, p. 24), do Ministério Público Federal, define a hierarquia de processos da seguinte forma:

- Macro processo: geralmente envolve mais de uma função organizacional, cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macro processo de Gestão de Pessoas.

- **Processo:** consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Avaliação de desempenho.
- **Subprocesso:** está incluído em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo. Exemplo: Desenvolvimento de pessoal.
- **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Exemplo: Realiza avaliação.
- **Tarefas:** nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar avaliação devidamente preenchida.

Após termos visto o histórico da gestão pública no Brasil, a origem e evolução histórica da gestão por processos, termos revisado os conceitos básicos do BPM, passando pelas definições de processos, processos de negócio, gerenciamento de processos de negócio e as etapas do ciclo de vida BPM, aprofundaremos a seguir no ciclo de vida, iniciando pela etapa de modelagem de processos.

## 2.2 MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos é uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização, requer um conjunto de habilidades e técnicas para permitir compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócio (FURLAN, 2013).

Segundo Candido, Silva e Zuhlke (2008, p. 8) a modelagem dos processos consiste em redesenhar os processos, com a finalidade de colocar o processo mapeado

em um molde ideal, atingindo, dessa forma, os resultados esperados. Esse molde ideal é formatado com base nas orientações corporativas e nas propostas de melhorias dos envolvidos nos processos.

Conforme Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 5), modelagem de processo é uma atividade que objetiva criar modelos de processo, ou seja, criar uma representação (com maior ou menor grau de formalidade) abstrata da realidade, num determinado contexto.

Segundo o manual de gestão por processos do Ministério Público Federal, a modelagem de processos é definida como "um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto", tendo por objetivo "criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão" (BRASIL, 2013, p. 39).

Conforme Furlan (2013, p. 72), "o propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento". Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros. Este autor complementa ainda que, dependendo da necessidade, pode-se utilizar um diagrama, um mapa ou modelo de processos.

Segundo Furlan (2013, p. 73), um diagrama retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho, ajudando a identificar e entender as principais atividades do processo.

Dias (2014) define diagrama como "uma representação inicial do processo. Ele demonstra o fluxo básico, focando as principais atividades. Não trata exceções ou falhas no processo", conforme se vê na figura 4.

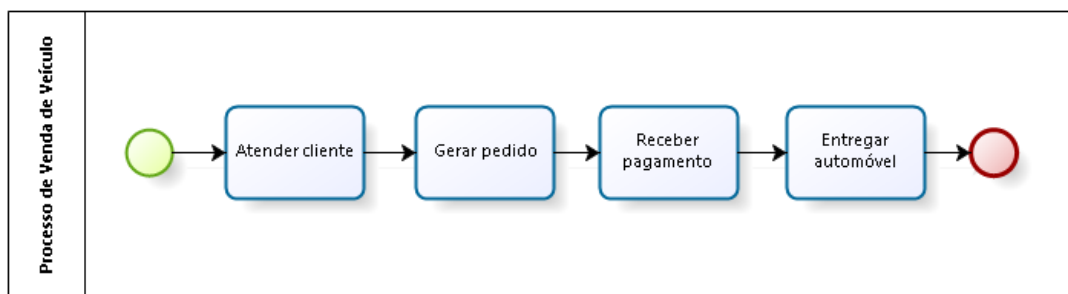


Figura 4 - Exemplo de representação gráfica de um diagrama  
 Fonte: Adaptado pelo autor - Dias (2014)

Um mapa fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo e apresenta maior precisão do que um diagrama. Tenderá a agregar maior detalhe acerca do processo e de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados (FURLAN, 2013).

Segundo Dias (2014), o mapa é "uma evolução do diagrama, acrescentado de atores, eventos, regras, resultados e um detalhamento do processo. Ampliada para uma visão mais detalhada, fornecendo informações de maior precisão do desenho do processo", conforme pode ser visto na figura 5.

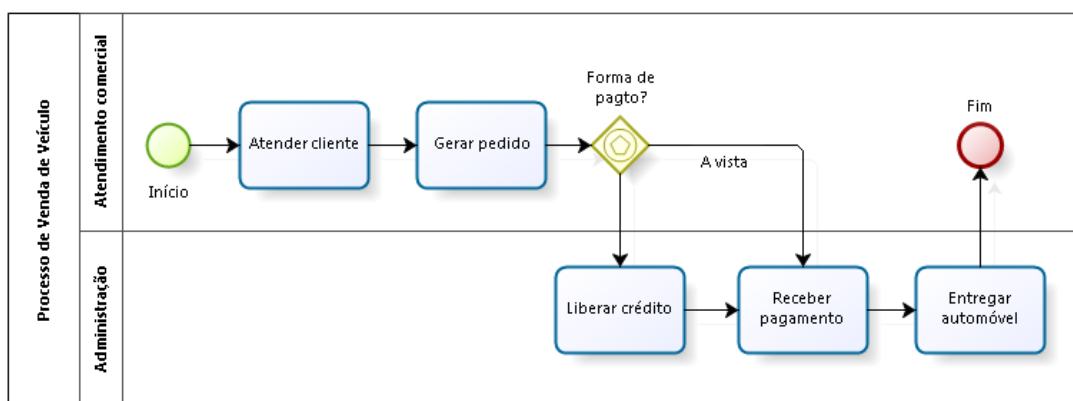


Figura 5 - Exemplo de representação gráfica de um mapa  
 Fonte: Adaptado pelo autor - Dias (2014)

Um modelo implica a representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos. Como é utilizado para representar com mais precisão o funcionamento daquilo que está sendo modelado, requer mais dados acerca do processo e dos fatores que afetam seu comportamento. Frequentemente, a

modelagem é feita utilizando ferramentas que fornecem capacidade de simulação e geração de reportes úteis para analisar e entender o processo (FURLAN, 2013).

O modelo abaixo é a versão final da evolução do processo. Esta representação traz um alto grau de precisão e detalhamento do processo, conforme preconizado por Dias (2014) e representado na figura 6.

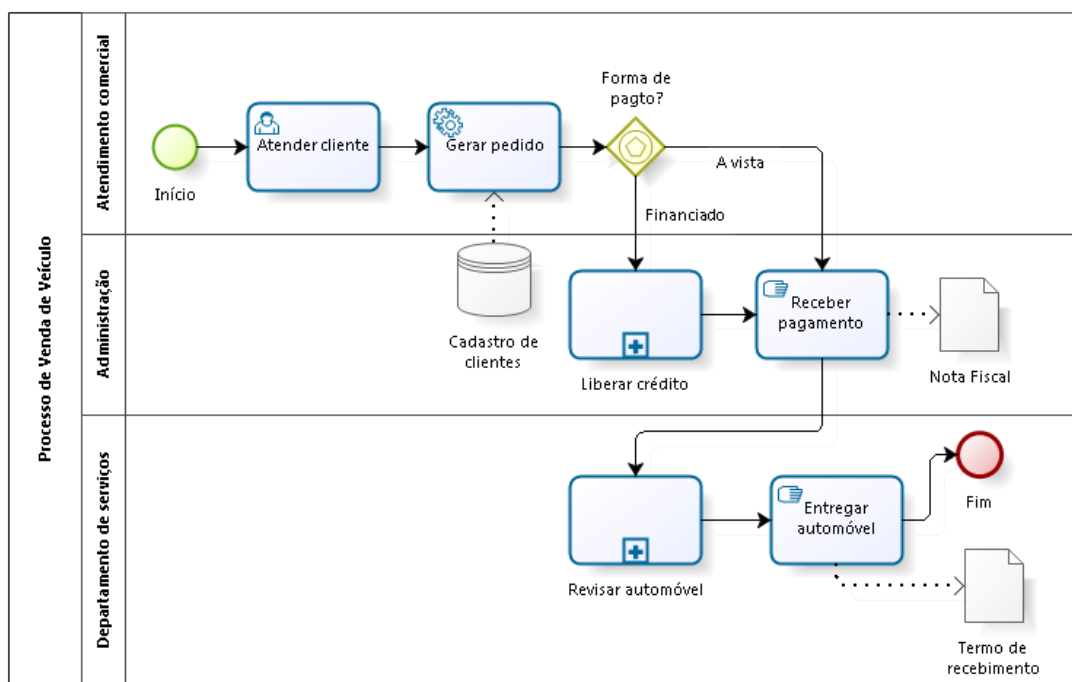


Figura 6 - Exemplo de representação gráfica de um modelo  
Fonte: Adaptado pelo autor - Dias (2014)

Para elaborar o modelo, é necessário definir qual notação de modelagem de processos será utilizada. "Notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos" (FURLAN, 2013, p. 77). No entanto, existem diversos padrões de notação de modelagem como: BPMN, Fluxograma, EPC, UML, IDEF, Mapeamento do fluxo de valor etc. Realizar a melhor escolha, dentre as opções disponíveis, não é uma tarefa simples. Mais adiantes detalharemos cada uma das mencionadas notações.

Conforme aponta Santos (2014), a BPMN é a notação preferida pela maioria das empresas que participaram da pesquisa para a elaboração do relatório realizado pela *BPTrends Report: The State of Business Process Management*, conforme pode ser observado na figura 7.

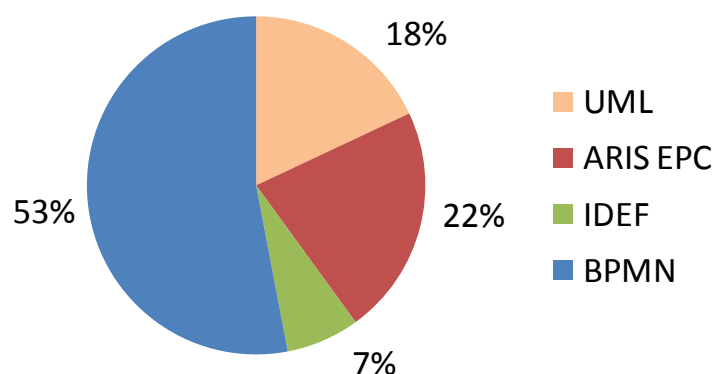


Figura 7 - Notações mais utilizadas no mercado  
 Fonte: Adaptador pelo autor - Santos (2014)

O *Business Process Model and Notation* (BPMN) é um padrão criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. Essa notação apresenta um conjunto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Em BPMN, raias dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada uma dessas raias é definida como um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho. O trabalho se move de atividade para atividade, seguindo o caminho do fluxo de papel a papel (FURLAN, 2013, p. 79).

Em 2004, a notação BPMN foi apresentada como uma linguagem de modelagem de processo de negócio padrão. Seu desenvolvimento foi considerado um avanço importante na diminuição da fragmentação que havia sido constatada entre as ferramentas e notações de modelagem de processo existentes. Desde então, essa notação foi avaliada de diferentes maneiras pela comunidade acadêmica e passou a ser amplamente respaldada pelo setor (BROKE e ROSEMAN, 2010, p. 124).

Santos (2013) define BPMN como "padrão para modelagem de processos. Técnica especialmente voltada para definição e documentação de processos de negócios." É o resultado de várias empresas de modelagem, que produziam suas próprias notações, com o interesse de criar um padrão de modelagem de processos de negócios capaz de facilitar o entendimento e treinamento do usuário.

Nesse sentido, Campos (2014, p. 35) relata a evolução da notação:

A notação BPMN despertou rapidamente o interesse do mercado e da academia e, por isso, em 2006 uma importante organização internacional

criada para apoiar a construção de padrões e publicá-los, a OMG (Object Management Group), se responsabilizou pela manutenção e evolução da notação BPMN. A OMG percebeu que a notação BPMN não tinha o suporte de uma linguagem formal, e a linguagem XPDL não contava com uma forma de representação gráfica. Então, essas duas tecnologias foram integradas e hoje a notação BPMN conta com uma linguagem formal de representação.

Outro tipo de notação é conhecido como Fluxogramas que vêm sendo utilizados por décadas e são baseados em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos de processo. A notação para o mapeamento de fluxo mais comum foi aprovado como um padrão ANSI em 1970 para representar fluxos de sistemas (FURLAN, 2013, p. 82).

Segundo Tofoli (2004 apud RITZMAN e KRAJEWSKI, 2011, p. 80), um fluxograma é um instrumento simples, mas poderoso, para a compreensão de cada uma das atividades que formam um processo e de como eles se relacionam.

Fluxograma é uma representação gráfica que permite a fácil visualização dos passos de um processo. Apresenta a sequência lógica e de encadeamento de atividades e decisões, de modo a se obter uma visão integrada do fluxo de um processo, o que permite a realização de análise crítica para a detecção de falhas e de oportunidades de melhorias. O fluxograma utiliza símbolos padronizados que facilitam a representação dos processos (MARSHALL JÚNIOR, 2012, p.72).

Conforme Furlan (2013, p. 85), a Cadeia de Processos Orientada por Eventos (*Event-Driven Process Chain - EPC*) também é uma notação utilizada e varia do muito simples ao muito complexo e descreve eventos desencadeantes ou resultantes de uma etapa do processo, chamada de "função". Assim, o fluxo é normalmente evento-função-evento. EPC se baseia em operadores lógicos "E", "OU" e "OU EXCLUSIVO", chamados "regras". Regras expressam decisões, testes, paralelismo e convergência no fluxo de processo. Um EPC simples consiste de apenas esses objetos, mais setas que definem suas relações.

O Tribunal de Contas da União (TCU) indica que EPC é a sigla em inglês para *Event Driven Process Chain* (Cadeia de Processos Dirigida por Eventos). Esse método é usado para a modelagem de processo e tem grande aceitação no mundo. Nesse método, um processo é modelado segundo o fluxo de eventos e funções. As principais primitivas são: funções, eventos, conectores lógicos e relacionamentos (BRASIL, 2009c).



Santos (2013) define EPC como uma cadeia de processos orientada por eventos. Foi desenvolvida pelo *Institute for Information Systems*. O ARIS utiliza a EPC como central de integração conceitual de suas visões: organização, função, controle, dados e saídas. Não se restringe a aspectos isolados de modelagem, mas tem múltiplos objetivos: além da construção de modelos, atende as ações de análise, simulação e “otimização” de processos.

A Linguagem Unificada de Modelagem (UML) é outra notação amplamente utilizada e caracterizada por Furlan (2013, p. 86) como "um conjunto-padrão de técnicas de diagramação e notações para descrever requisitos de sistemas de informação". Embora a UML seja usada para análise e desenho de sistemas, algumas organizações também usam o diagrama de atividades da UML para modelar processos de negócio. A UML é mantida pelo OMG, o mesmo grupo que mantém a BPMN.

Kobryn (2004, p. 25) define UML como "uma família de notações gráficas, apoiada por um metamodelo único, que ajuda na descrição e no projeto de sistemas de software".

Conforme Ramos (2006, p. 8), "a UML (Linguagem de Modelagem Unificada) é uma linguagem que serve para especificar, construir, visualizar e documentar os artefatos de um sistema de software".

Conforme Santos (2013), UML é uma linguagem de representação gráfica controlada pela OMG, com softwares orientados a objetos, buscando a qualidade da identificação dos requisitos funcionais e não funcionais. Inicialmente foi criado com a metodologia para suporte ao desenvolvimento de softwares, mas atende ao mapeamento de processos por meio dos diagramas de atividades o UML/AD (Activity Diagram).

Prosseguindo, a notação Métodos de definição integrados (*Integrated Definition Methods - IDEF*) é um padrão federal de processamento de informação (*FIPS – Federal Information Processing Standard*) desenvolvido pela Força Aérea dos EUA. É uma notação e técnica que faz parte da metodologia para definir processos de trabalho e sistemas de informação em ambientes de manufatura. Foi utilizado e disponibilizado em várias ferramentas de modelagem e agora é de domínio público (NIST, 1993).

A notação emprega um conjunto simples de símbolos, consistindo de caixas de processo com setas, mostrando entradas, saídas, controles e mecanismos. Apesar de cada nível do modelo ser lido da esquerda para a direita e de cima para baixo, o sistema de numeração usado para a maioria dos passos é representado de forma a possibilitar fácil associação entre níveis de pais e filhos de decomposição no processo (FURLAN, 2013).

Segundo Santos (2013), a notação IDEF originou-se de uma iniciativa do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, visando à criação de um método que permitisse a modelagem de requisitos para sistemas, no início na década de 70 e foi padronizado posteriormente pelo *National Institute of Standards and Technology*. Essa técnica permite analisar processos por meio da construção de modelos que refletem sua funcionalidade atual para projetar a situação ideal de operacionalidade de negócio.

Campos (2014, p.42) aponta que "a partir de uma iniciativa da força aérea americana, foi elaborado um conjunto de notações para a modelagem de processo, de informação, de dados, de simulação e para diversos outros fins". Cada notação recebeu um número, formando assim a família IDEF e a notação de modelagem de processos batizada de IDEF0.

E finalmente, a notação conhecida como Mapeamento do fluxo de valor (*Value Stream Mapping*), segundo Rother e Shook (2009), é uma técnica utilizada em Lean. O mapeamento do fluxo de valor expressa o ambiente físico e o fluxo de materiais e produtos, portanto, não deve ser confundido com notação de cadeia de valor (*Value Chain notation*). Na Toyota, onde se originou, a técnica é conhecida como "mapeamento de fluxo de materiais e informações" (*Material and Information Flow Mapping*). O mapeamento do fluxo de valor é utilizado para adicionar custos de recursos do processo e elementos de tempo em um modelo de processos para incorporar uma visão da eficiência do processo.

"O mapeamento do fluxo de valor é uma ferramenta valiosa que nos ajuda a entender nossa situação atual e identificar oportunidades de melhoria" (DENNER, 2008, p. 104).

Para Muniz Júnior (2012, p. 281), o mapeamento do fluxo de valor é "uma ferramenta que detalha em etapas e com tempos todo o sistema da empresa. Utiliza

símbolos gráficos (ícones) para documentar e apresentar visualmente a sequência e o movimento de materiais, informações e ações". Nesse sentido, todas as atividades ligadas ao produto ou serviço, desde a chegada até a saída, incluindo as atividades que agregam e as que não agregam valor ao produto.

Seguindo o ciclo de vida do gerenciamento de processo de negócio, após a etapa de planejamento, passamos pela análise de processo, onde aplicamos a modelagem de processo e iniciamos as melhorias de processo, conforme detalharemos a seguir.

### 2.3 ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise de processos consiste basicamente em entender o estado atual do processo, o que chamamos de "AS-IS", possibilitando assim definir um novo processo ou atualizar um já existente. A análise de processos proporciona uma compreensão das atividades do processo, verificando a sua capacidade de atender as metas pretendidas, assim como restrições e/ou rupturas que possam interferir no desempenho do processo. Com a criação de uma avaliação inicial baseada em fatos documentados e validados, a análise pode ajudar na transformação de processos e melhor atender os objetivos de negócio (FURLAN, 2013).

Campos (2014, p. 33) usou a nomenclatura modelar situação atual para se referir à análise de processo. Ele indica que "serão utilizadas todas as informações disponíveis para este objetivo, tais como planos estratégicos, modelos de processos existentes, medições anteriores de indicadores e qualquer outra que possa ajudar a compreender claramente a situação atual da organização e de seus processos de trabalho".

O guia de gestão por processos de governo, BRASIL (2011a, p. 10), publicado pelo Governo Federal, afirma que a análise tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados, reunindo informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processo, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, a fim de compreender os processos no escopo da organização como um todo.

Segundo Furlan (2013), é comum realizar uma análise de processos quando ocorrem alterações na estratégia organizacional, quando desvios de desempenho são identificados, quando avanços na tecnologia impactam no desempenho do processo, em

situações de fusão/aquisição/cisões, mudanças nas condições econômicas, estratégias de mercado e/ou regulamentações.

Para a realização da análise de processo, utilizam-se várias técnicas, como entrevistas, simulações, entre outras, contemplando o contexto organizacional do processo, o ambiente de negócio, regulamentações governamentais, características do segmento de negócio, mercado, concorrência etc.

Para realizar a análise de processos utilizando as técnicas supracitadas, é essencial definir os padrões de coleta de informação. Caso não se defina tais padrões, cada integrante da equipe poderá coletar informações diferenciadas. Dessa forma, corre-se o risco de surgirem vários modelos, cada qual utilizando convenções distintas de modelagem.

Nesse sentido, padrões devem ser definidos para nortear quais informações serão coletadas, quem será o responsável, como será validada, de que forma será organizada/armazenada e como será atualizada, definindo, inclusive, as ferramentas a serem utilizadas pela equipe. Além disso, é recomendado que a análise de processos comece com a identificação de padrões que serão usados por diferentes membros da equipe (FURLAN, 2013).

Segundo Campos (2013, p. 120), "a construção de um modelo de processos é fundamentalmente baseada na coleta de informações e na observação. Por isso, as fontes de informação devem ser identificadas logo na fase de preparação do ciclo de modelagem." Este autor ainda indica que é uma boa ideia manter um registro simples dos documentos que foram identificados, uma espécie de índice, facilitando futuramente a localização rápida e eventual revisão para sanar dúvidas.

Adicionalmente, segundo Furlan (2013, p. 114), "muitas iniciativas de análise de processos sofrem com desconexões na terminologia. O uso de termos e definições diferentes causa vários problemas de comunicação e entendimento". A solução para essa questão pode ser a criação de um glossário de termos comuns para uso compartilhado da equipe. Essas definições devem ser acordadas entre as partes interessadas para que todos estejam em sintonia.

Informações podem ser levantadas aplicando-se métodos como pesquisa, entrevista, workshop, conferências via web, observação direta, fazer em vez de observar, análise de vídeo e simulação de atividades (FURLAN, 2013).

Conforme Almeida (2002, p. 44), "o sucesso da implantação da metodologia de gerenciamento de processo vai depender, fundamentalmente, da capacitação e dedicação do pessoal selecionado". Assim, é oportuno ressaltar que devem ser selecionadas pessoas com perfil adequado para compor a equipe de análise, que sejam cooperativas, abertas a mudanças e inovações, de fácil comunicação e formadoras de opinião.

Conforme afirma Campos (2013, p. 107), a equipe de análise "é responsável pela construção ou pelo ajuste de modelos propriamente ditos. Esses profissionais conduzirão entrevistas, analisarão documentos, construirão e validarão os modelos.". Este autor indica ainda que esses profissionais precisam ter visão sistêmica para compreender processos de maneira integrada, ser pontuais e organizados para gerenciar reuniões e diversos modelos e versões, além de possuir um bom relacionamento interpessoal.

Para uma análise de processos ser bem-sucedida é necessário envolver uma variedade de pessoas da organização, estabelecendo e atribuindo papéis. Podemos destacar, segundo Furlan (2013), os seguintes papéis: dono de processos, gerente de processos, analista de processos, designer de processos e arquiteto de processos.

O dono de processos pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio. É responsável em última instância por assegurar que o processo atenda às expectativas de desempenho estabelecidas (eficácia e eficiência) e satisfaça o cliente.

O gerente de processos coordena e gerencia o desempenho dos processos no dia a dia e lidera iniciativas de transformação de processos. Esse profissional é responsável pelo monitoramento, controle e eficácia global de um ou mais processos, dependendo de seu tamanho e complexidade. Gerentes de processos devem ter autoridade para trabalhar com diversos níveis de gerentes funcionais e, quando a colaboração for interrompida, ter acesso a níveis superiores para arbitragem.

Os analistas de processos realizam trabalhos de análise de processos e apóiam o desenho de processos em iniciativas de transformação. Suas conclusões fornecem ideias para a integração, desenho e estruturação de processo. Em muitas organizações, esse papel é frequentemente combinado com o papel de designer de processos, ou seja, o mesmo indivíduo realizando ambos os papéis.

Os designers de processos desenham novos processos e transformam processos de negócio. Esses profissionais, tipicamente, possuem habilidades analíticas e criativas e são hábeis na descrição visual e lógica dos passos de processos e na forma de organização do trabalho.

Os arquitetos de processos são responsáveis por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócio, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos. São envolvidos na análise de processos de negócio e em desenho durante iniciativas de transformação. Seu envolvimento pode ser de uma perspectiva de padrões e conformidade ou como especialistas para aconselhar a equipe na metodologia e abordagens de processos da organização.

Uma vez que a equipe de análise foi definida e a coleta de informações, ou seja, a modelagem dos processos "AS-IS" e fluxos de trabalho estejam em andamento, é possível começar a atividade de análise. Embora não exista meio melhor para analisar essas informações, a revisão da informação de entrada pode ser usada para criar um tipo de estrutura de trabalho que permita à equipe alinhar informação e atividade de negócio.

Os problemas devem ser identificados, definidos e conectados às funções de negócio que afetam, indicando as oportunidades de melhoria do negócio e o provável impacto de implantação. Assim, pode-se montar uma matriz de problemas e oportunidades conforme mostra a figura 8.

<b>Problema x</b> <b>Área</b>	<b>Área1</b>	<b>Área i</b>		<b>Oportunidade x</b> <b>Área</b>	<b>Área 1</b>	<b>Área i</b>
<b>Problema 1</b>				<b>Oportunidade 1</b>		
<b>Problema 2</b>				<b>Oportunidade 2</b>		
<b>Problema 3</b>				<b>Oportunidade 3</b>		

Figura 8 - Exemplo de matriz problemas versus oportunidades  
Fonte: Adaptado pelo autor - Furlan (2013)

Retomando o ciclo de vida BPM, após a análise de processos, onde se detalha o estado atual, identificam-se os problemas e vislumbra oportunidades de melhoria do negócio, tem-se a oportunidade de aplicar o desenho (ou redesenho) de processos, conforme se vê a seguir.

## 2.4 DESENHO DE PROCESSOS

Desenho de processos vai além de resolver problemas de curto prazo ou atender a uma lista de desejos de uma área funcional. O desenho trata a mudança de processo que irá impactar no alcance de metas e estratégias organizacionais e satisfazer o cliente (FURLAN, 2013).

Para o guia de gestão por processos de governo, publicado pelo Governo Federal, desenho de processo consiste na “criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos internos e externos” (BRASIL, 2011a, p. 11).

O manual de gestão por processos do Ministério Público Federal define o desenho de processo como "criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais e integração com outros processos internos e externos" (BRASIL, 2013, p. 39).

Segundo Furlan (2013), como resultado, o desenho de processos deve criar novas especificações, conforme o contexto dos objetivos de negócio, tanto o desenho lógico quanto o desenho físico. Entende-se por visão lógica os processos de negócio (processos primários, de suporte ou de gerenciamento), que podem se decompor em subprocessos agrupados por afinidade, objetivo ou resultado desejado. Já a visão física visa agrupar grupos de atividades e/ou tarefas necessárias para entregar uma parte específica de um produto ou serviço, realizar um trabalho de um determinado cenário. A visão física segue a hierarquia de processos apresentada nas definições de processos descritos anteriormente, que podem ser representados na figura 9.

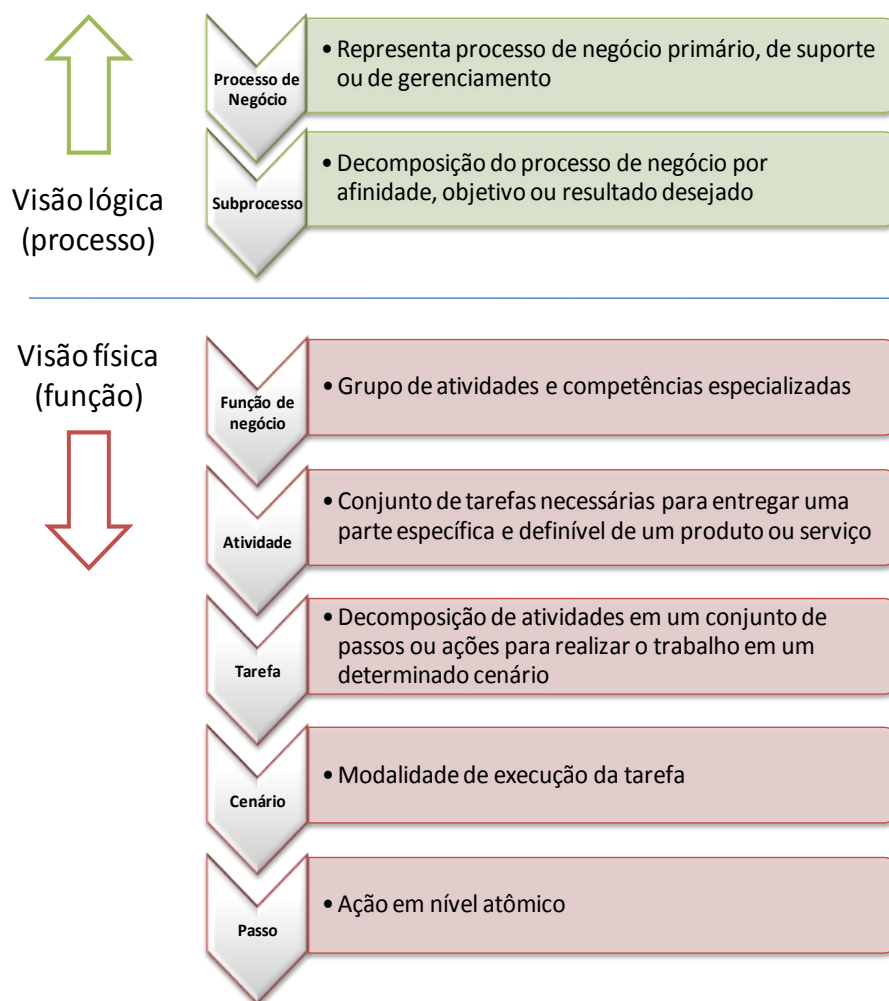


Figura 9 - Visão lógica e física de processos  
 Fonte: Adaptado pelo autor - Furlan (2013)

Furlan (2013, p. 146) complementa ainda que "mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual. Compreender a história e a operação atual é a base para qualquer novo desenho, independentemente do escopo de transformação". Adicionalmente, toda organização tem uma cultura que influencia os processos. Essa cultura inclui como o trabalho é executado e o que motiva os membros da organização para o trabalho. Fatores culturais podem levar a conseqüências não intencionais quando novos processos são implementados. O entendimento da cultura organizacional é fundamental para o gerenciamento da organização durante a mudança.

Adicionalmente, o desenho de qualquer estado futuro ("TO-BE") deve então considerar as realidades do estado atual ("AS-IS") e os problemas e oportunidades que existirem, incluindo as regras de negócio, requisitos de tempo, a necessidade de balancear a carga de trabalho entre as equipes, as realidades de políticas e padrões



corporativos, requisitos de reportes, requisitos de auditoria, dentre outros. O desenho de processos será baseado na ideia de que o estado atual deve ser desafiado e que o processo precisa ser melhorado. Nessa abordagem, tudo deve ser analisado e revisto como oportunidade para reduzir esforço, melhorar qualidade, eliminar problemas, aumentar produtividade, eliminar desperdícios e defeitos, e inovar.

Na figura 10 representa-se visualmente, de forma simplificada, as etapas a serem seguidas na implantação do BPM, partindo da modelagem "AS-IS", passando pelo desenho do negócio "TO-BE", implementando/simulando o novo modelo proposto e realizando o ajuste fino, quando necessário, utilizando um software (BPMS) para monitorar os indicadores do novo modelo e, finalmente, integrando o BPMS com os sistemas de informação já existentes na organização.

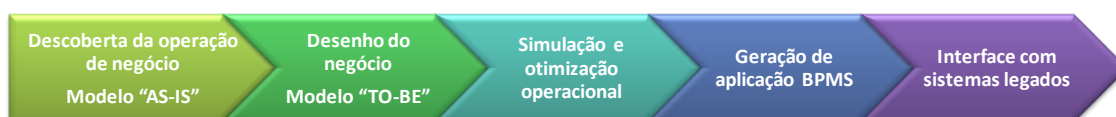


Figura 10 - Do estado atual (AS-IS) para o estado futuro (TO-BE)  
Fonte: Adaptado pelo autor - Furlan (2013)

Retornando ao ciclo de vida BPM, em que já vimos a etapa de planejamento, análise e desenho, nos deparamos com a etapa de implementação. É nessa etapa que começamos a nos estruturar para implementar os modelos analisados e desenhados, além de começarmos a nos preparar para a etapa de monitoramento e controle, conforme veremos adiante.

## 2.5 GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS

Gerenciar o negócio por processos, tanto em nível de fluxo de processo (interfuncional) quanto em nível de fluxo de trabalho (intrafuncional), requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos, de forma que atendam às suas metas, envolvendo, simultaneamente, a compreensão do que medir e de como medir (FURLAN, 2013).

Segundo o guia de gestão por processos de governo, é de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processo ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos

processos BRASIL (2011a, p. 12). Dessa forma, a etapa de implementação avalia o desempenho do processo através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia.

Conforme o manual de gestão por processos do Ministério Público Federal, é de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processos de negócio ajustarem recursos, a fim de atingir os objetivos dos processos. Dessa forma, a etapa de implementação avalia o desempenho do processo, por meio de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia (BRASIL, 2013, p. 40).

A medição de desempenho, capacidade de medir e interpretar o desempenho de processos ocorre por meio de métricas e indicadores e interpretação de resultados. Portanto, para medir o desempenho, é necessário definir uma métrica, ou seja, definir a forma de apresentação de uma informação, por meio de um indicador. Indicador é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação, quando comparada a uma referência ou alvo. Nesse sentido, Furlan (2013) afirma que percorrer os seis passos a seguir pode levar os tomadores de decisão a (1) definir o problema; (2) identificar os critérios; (3) avaliar os critérios conforme suas preferências; (4) conhecer alternativas relevantes de ação; (5) avaliar cada alternativa conforme cada critério e (6) mapear precisamente as alternativas e escolher a de maior percepção de valor.

- Passo 1: Defina o problema ao qual o indicador se aplica – gestores agem com frequência sem ter um entendimento completo do problema a ser resolvido, o que os leva a não resolvê-lo;
- Passo 2: Identifique os critérios para indicadores – a maior parte das decisões demanda o alcance de mais de um objetivo;
- Passo 3: Avalie os critérios para os indicadores – critérios diferentes terão importâncias distintas;
- Passo 4: Conheça mais sobre alternativas relevantes – um indicador deve gerar possíveis cursos de ação;

- Passo 5: Classifique cada curso de ação com base em cada critério – com frequência, essa é a parte mais difícil porque comumente requer uma previsão de eventos futuros; e
- Passo 6: Mapeie as alternativas e escolha a melhor, utilizando indicadores.

Além de monitorar o desempenho, é essencial que a organização conheça o seu grau de maturidade a respeito da gestão por processo. Uma vez que

maturidade em processos representa uma jornada a partir de uma perspectiva de trabalho estritamente organizacional para um foco integrado de processos. Em diferentes pontos dessa jornada a organização irá, em geral, enquadrar-se em determinados níveis baseados em características que podem ser definidas e agregadas para formar uma descrição da capacidade da organização em entender e gerenciar seus processos. Na realidade, a capacidade da organização de medir desempenho de trabalho em qualquer nível (fluxo de processo, fluxo de trabalho ou tarefa) está relacionada a seu nível de maturidade em processos (FURLAN, 2013, p. 216).

Os modelos de maturidade normalmente possuem uma escala que vai do nível 1 ao 5, sendo o nível 1 o de mais baixa maturidade e o nível 5 o de mais alta maturidade. Por exemplo, o Modelo de Maturidade de Capacidade (CMM), descrito por Broke e Rosemann (2010, p. 42), em cinco níveis:

- Inicial: os processos ainda não estão definidos;
- Repetido: os processos departamentais básicos estão definidos e são passíveis de repetição de uma maneira mais ou menos eficiente;
- Definido: a organização, como um todo, tem conhecimento sobre como todos os seus processos funcionam em conjunto e consegue executá-los consistentemente;
- Gerenciado: os gestores coletam dados de forma consistente sobre seus processos e os utilizam para mantê-los no rumo certo; e
- Otimizado: os gestores e membros das equipes trabalham continuamente para melhorar seus processos

Um modelo de maturidade em processos pode fornecer a direção necessária para definir e construir um plano de mudança de processos. Esse plano irá mostrar o que a organização precisa alcançar para avançar para o próximo nível de maturidade. Isso

determina as iniciativas e recursos que serão necessários e ajuda a definir expectativas sobre a medição de processos, conforme figura 11.

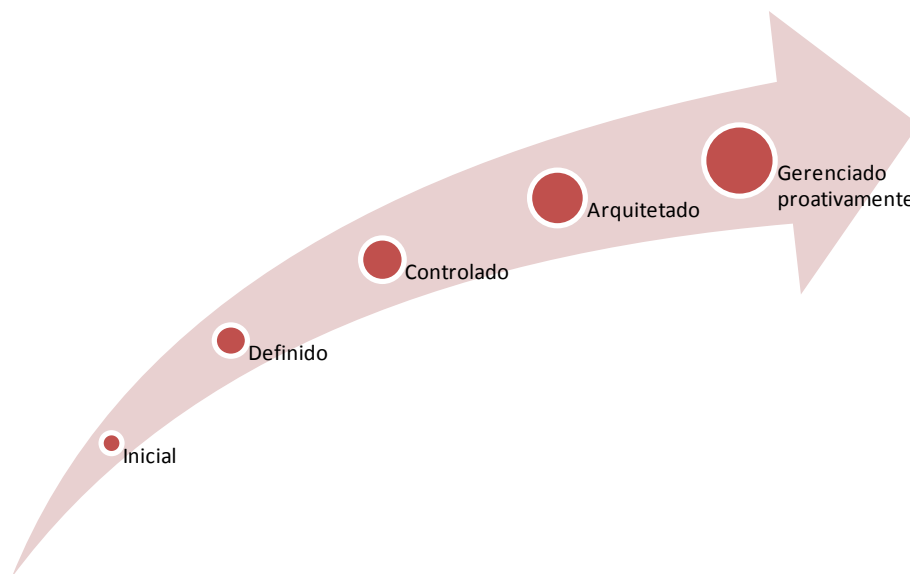


Figura 11 - Curva de maturidade de gerenciamento de processos  
Fonte: Adaptado pelo autor - Furlan (2013)

Furlan (2013), conforme detalhado nos parágrafos seguintes, afirma que ao analisar o estado atual dos processos de negócio da organização, no contexto da curva de maturidade em processos, é possível determinar se os seus processos (individualmente ou em conjunto) estão no estado Inicial (*Ad-hoc*), Definido, Controlado, Arquetado ou Gerenciado Proativamente. E, segundo esse autor, é possível ainda definir onde concentrar esforços de acordo com o desenvolvimento de capacidades de negócio.

Organizações no estado Inicial têm pouca ou nenhuma compreensão e definição sobre os processos interfuncionais ponta a ponta e baixa visibilidade sobre os verdadeiros meios para a entrega de valor para o cliente.

Embora possam existir fragmentos de descrição de atividades funcionais (por exemplo, por meio da existência de procedimentos operacionais padrão ou em materiais de treinamento), esses fragmentos são tipicamente encontrados dentro de áreas funcionais. Entretanto, o método de representação é inconsistente e muitas vezes não pode ser entendido sem profundo conhecimento, bem como as descrições das atividades funcionais raramente integram os processos de negócio de forma ampla e significativa.

Nesse sentido, organizações que avançam do estado Inicial para o estado Definido de maturidade em processos farão investimentos nas capacidades que apóiam o planejamento e definição do processo e desenho detalhado, criação e implementação do processo. Tais investimentos serão feitos a fim de promover o desenvolvimento e maturidade do gerenciamento do portfólio de projetos e uma consequente diminuição de redundância de iniciativas, sobreposições e conflitos entre equipes do projeto. Além disso, promove uma melhor integração entre as áreas de negócio e a área de Tecnologia da Informação.

Organizações que avançam do estado Definido para o estado Controlado de maturidade em processos passam a reconhecer os processos de negócio como ativos e descobrem que o cuidado e a manutenção desses processos normalmente valem o investimento. Essas organizações têm visto o valor de alcançar o estado Definido, pelo menos em casos localizados, e buscam proteger o investimento. No entanto, o comprometimento organizacional para progredir do estado Definido para o estado Controlado de maturidade em processos requer investimento nas capacidades que apóiam o monitoramento e reporte de desempenho e resposta à mudança e melhoria contínua.

Organizações que experimentam sucesso em gerenciar grandes portfólios de processos de negócio se dedicando à informação, ao gerenciamento do conhecimento e ao investimento em arquitetura avançam do estado Controlado para Arquetado e, portanto, aumentam o volume de processos de negócio definidos e controlados.

O Gerenciamento Proativo de Processos de Negócio se refere à capacidade de prever e planejar mudança, a fim de aproveitá-la ou impedi-la de comprometer a entrega de valor para o cliente. Portanto, organizações que praticam o gerenciamento proativo de processos de negócio são capazes de controlar mudança nos diversos níveis da organização em vez de se tornarem vítimas da mudança.

Dessa forma, buscando o gerenciamento proativo de processos de negócio, entramos na etapa de refinamento onde, por meio da transformação de processos, podemos aplicar os resultados obtidos nas etapas anteriores do ciclo de vida BPM análise e desenho, conforme veremos a seguir.

## 2.6 TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Segundo Furlan (2013), na transformação de processos, o objetivo é encontrar novas capacidades, ou seja, a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho. Transformação é, por natureza, difícil de implementar e requer uma significativa investigação do que é viável (ideias, técnicas, conceitos, ferramentas), bem como a identificação do suporte organizacional necessário. É também uma mudança de cultura, pois é necessário afastar, de maneira gradual, abordagens e pensamentos tradicionais.

O guia de gestão por processos de governo, BRASIL (2011a, p. 13), aponta que a etapa de refinamento ou transformação é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Ela ainda trata de desafios associados à gestão de mudanças na organização, à melhoria contínua e à otimização de processo.

Conforme o manual de gestão por processos do Ministério Público Federal (BRASIL, 2013, p. 41), a etapa de refinamento ou transformação é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Ela ainda trata desafios associados à gestão de mudanças na organização, à melhoria contínua e à otimização de processo.

Segundo Furlan (2013), transformações de processos mudam a forma como o negócio é abordado e realizado, portanto, exigem compromisso executivo de longo prazo, compromisso em termos de tempo (inclusive para analisar ideias), recursos (incluindo financeiros) e apoio. A liderança executiva também deve prover orientações sobre como o desenho da nova operação deverá prover suporte a estratégias organizacionais. Além disso, haverá problemas políticos e prioridades conflitantes à medida que a transformação é conduzida. O patrocinador deve ter autoridade para resolver esses conflitos ou ter acesso aos que possuam essa autoridade.

Como veremos a seguir, a transformação de processos pode ocorrer em uma amplitude de escopo que vai desde a implementação de melhorias incrementais até uma mudança de paradigma.

A melhoria de processos de negócio (BPI – *Business Process Improvement*), segundo Furlan (2013, p. 236), é

uma iniciativa específica para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente, de forma contínua, é uma evolução incremental de um processo utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos.

Algumas metodologias podem ser utilizadas para alcançar a melhoria contínua de processos. Entretanto, como este não é o foco deste trabalho, destacaremos somente as nomenclaturas das abordagens, sem aprofundar na sua descrição, são elas: *Lean*, *Six Sigma*, Gerenciamento da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*), etc.

Outra técnica de transformação de processo é o Redesenho de processos, em que é possível repensar de ponta a ponta. No entanto, embora possa levar a mudanças significativas, essas mudanças continuam a ser baseadas em conceitos fundamentais do processo existente. Isso torna o Redesenho diferente da reengenharia que começa a partir do zero e se baseia em uma mudança radical para o processo (FURLAN, 2013).

Tendo por base um amplo estudo da literatura de redesenho e gerenciamento de processos e das práticas observadas nas empresas, El Sawy (2001) sugere que o redesenho de processo possa ser alcançado, ajustando-se os fluxos associados a um processo de negócio, sejam eles relativos ao movimento de produtos físicos, à transmissão de informação ou à geração, armazenagem e difusão do conhecimento.

A Reengenharia de processos, outra técnica utilizada, segundo Furlan (2013, p. 241) "é um repensar fundamental e um redesenho radical de processos para obter melhorias drásticas no negócio. O objetivo dessa técnica é a aplicação criativa de novas abordagens de negócio, modelos de gestão, técnicas e tecnologias".

Tal abordagem é baseada na proposta de Hammer e Champy (1993), onde defendiam que as organizações necessitavam identificar processos-chave e torná-los o mais enxutos e eficientes possível, literalmente, "jogue tudo fora e comece novamente do zero".

Conforme Chiavenato (2004, p. 460),

a reengenharia, ou reengenharia de processos, foi uma reação à diferença entre as mudanças ambientais velozes e intensas e a inabilidade das organizações em ajustar-se a essas mudanças. (...) Não se trata de se fazer reparos rápidos ou mudanças cosméticas na engenharia atual, mas de fazer um desenho totalmente novo e diferente.

A técnica de Mudança de paradigma mostra-se mais radical em comparação a outras técnicas já apresentadas. Inovar é arriscar e a chave dessa premissa está na adoção de uma abordagem que permita criação, difusão e incorporação do conhecimento a novos produtos, serviços, processos e sistemas, possibilitando sua utilização e gestão como vantagem competitiva. A exploração bem-sucedida de um ciclo de mudança de paradigma dará suporte a um novo ciclo. Portanto, baseia-se no princípio de que é preciso ter um desprezo saudável pelo impossível e tentar coisas que a maioria das pessoas não tentaria (FURLAN, 2013).

Para Raeper e Smith (2001, p. 220), paradigma é "uma estrutura de pensamento (do grego, padrão). Trata-se de um esquema para a compreensão e explicação de determinados aspectos da realidade". A idéia de mudança de paradigma permeia por uma nova maneira de pensar acerca de novos problemas, ou seja, abandonar o antigo paradigma.

Em qualquer uma das técnicas apresentadas, gerenciar a mudança é de suma importância para promover uma mudança bem definida. Segundo Furlan (2013, p. 255), gerenciamento de mudança é

um processo iterativo que utiliza um conjunto de técnicas para auxiliar uma organização e seus colaboradores na transição de um estado atual para um estado futuro sustentável. Promove o alinhamento na organização em momentos de mudança, provê condições para obtenção de capacidades e conhecimentos necessários, foca objetivos certos, prepara a organização para a mudança e motiva os colaboradores a alcançar resultados sustentáveis.

A gestão de mudanças torna-se importante e necessária à medida que a complexidade das organizações, o número de iniciativas e as demandas sobre as pessoas crescem e se multiplicam. Gerenciar mudança, dado que este é um processo permanente nas empresas, é uma necessidade. Assim como existe a gestão dos processos de negócio, a gestão de mudanças também é necessária e requer preparo das pessoas envolvidas (POSSI, 2006).

O objetivo da gestão de mudança é "planejar, aplicar, medir e monitorar ações de gestão do fator humano em um projeto de mudanças, ampliando as chances dos resultados esperados serem atingidos ou superados" (GONÇALVES e CAMPOS, 2012, p. 9).



A figura 12 apresenta as áreas que devem ser consideradas em um programa de gerenciamento de mudança. Começa com a definição de uma visão clara para a mudança que deve estar alinhada com a visão e estratégia corporativa e se move para incluir o desenho organizacional, desenvolvimento organizacional, comunicação, alinhamento, suporte, gerenciamento de desempenho e transformação de processos.



Figura 12 - Atividades do plano de gerenciamento de mudança  
Fonte: Adaptado pelo autor - Furlan (2013)

A transformação de processos deve iniciar com a estratégia. É preciso lidar com o lado estratégico da transformação de processo, a direção que a organização irá tomar e porque vai tomar essa direção. Entretanto, uma vez confirmada a estratégia pela liderança executiva, a transformação avança do conceitual para o físico, o que significa mudanças reais para a operação. A equipe de transformação e a organização entenderão por que a mudança está sendo feita e o que é esperado em termos de mudança, objetivos e suporte para um novo direcionamento operacional.

Uma forma de viabilizar a transformação de processos é por meio da tecnologia da informação, quer dando suporte para tomada de decisão, quer ajudando a informatizar a operação, implementando os processos de negócio, conforme veremos a seguir.

## 2.7 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E BPM

Conforme aponta Furlan (2013), a tecnologia da informação (TI) sempre será um fator de contribuição ou de limitação na implantação do gerenciamento de processos de negócio. Mesmo se o departamento de TI estiver empenhado em ajudar e participar da implantação, o fato é que fatores financeiros e tecnológicos limitam o que pode ser feito na organização.

Nesse sentido, segundo o mesmo autor, a adoção do gerenciamento de processos de negócio pode causar impacto na infraestrutura da tecnologia da informação e na necessidade de suporte de comunicação. Adicionalmente, as necessidades de suporte funcional e de dados da nova forma de gerenciamento certamente levarão à necessidade de integração com sistemas legados e requisitos para a movimentação de dados que podem ter um impacto ainda mais profundo sobre a estratégia e a infraestrutura de tecnologia da informação, incluindo o uso e a retenção de documentos, armazenamento e disponibilização de dados.

Segundo Gonçalves (2000, p. 17),

o impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais.

Segundo Brocke e Rosemann (2010, p. 287), "a tecnologia da informação para apoiar, implementar e melhorar os processos da empresa está obtendo uma importância crescente. Cada vez mais, os departamentos de TI estão assumindo a responsabilidade de inovar os processos". Os autores complementam que a TI não é mais um serviço, ela se tornou a essência da estratégia da empresa e afirmam ainda "ser impossível pensar em empreender um importante projeto de reestruturação de processos de negócio sem levar em conta o que a tecnologia da informação pode fazer para melhorar o processo" (BROCKE e ROSEMAN, 2010, p. 53).

A tecnologia da informação, ao longo das últimas décadas, passou de uma área acessória para uma área vital ao negócio (...). Por isso, tornou-se essencial garantir que os investimentos em TI estejam absolutamente alinhados com seus objetivos estratégicos." Uma forma de alcançar a governança de tecnologia da informação é implementando modelos de

referência em governança, como: COBIT, ITIL, CMM, dentre outras (CAMPOS, 2014, p.17).

Gonçalves (2000, p. 18) aponta que "entre todas as tecnologias empregadas nas empresas, a tecnologia de informação (TI) tem importância especial para a abordagem de processos". Além da sua utilização na automatização de tarefas e na própria execução dos processos, por meio de softwares, ela pode ser empregada em diversas atividades de apoio e gestão desses processos: na visualização do processo, na automatização do que é interessante automatizar na execução e na gestão do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados, na monitoração automática do desempenho etc.

O software de gerenciamento de processos de negócio (*Business Process Management Suite or System - BPMS*) fornece um novo tipo de ambiente de negócio que integra negócio e tecnologia da informação. Nesse sentido,

o termo "ambiente" é empregado para descrever a operação resultante da utilização de BPMS, pois gera aplicações e fornecem o suporte às operações de negócio na sua execução. Por meio de modelos de negócio, o contexto para a operação em BPMS é definido como uma estrutura passo a passo. A partir desses modelos são definidos requisitos para utilização de dados e sistemas legados. Interfaces fornecem pontos de integração e requisitos de dados a serem utilizados. Regras definidas e adicionadas ao desenho fornecem a lógica ou "a inteligência" para execução das operações. O BPMS pode, então, simular cenários possíveis e avaliar resultados com base em testes que espelham a situação real na qual a aplicação será usada (FURLAN, 2013, p. 372).

Conforme afirma Campos (2014, p. 97), "quando modelamos os processos de uma organização, esta é uma grande oportunidade de identificar pontos que podem ser otimizados por componentes de software." Isso pode envolver apoio para a execução das atividades do processo, sistemas de monitoramento destes processos, sistemas que suportam a identificação de requisitos de software e até mesmo, software de apoio para a própria modelagem de processos. Esses produtos são conhecidos como BPMS.

Um BPMS permite considerar aplicações transacionais e também trabalhar aplicações de gerenciamento, aplicações que controlam o fluxo de trabalho, e ainda, como esse trabalho é feito ou como deveria ser feito. Isso inclui a atribuição, acompanhamento, balanceamento da carga de trabalho, identificação de erros, gerenciamento de desempenho, reportes, entre outros.

Um BPMS é uma ferramenta gráfica, que quase sempre utiliza notação BPMN, uma tecnologia da informação e ambiente de operação. Existem várias ferramentas disponíveis no mercado, algumas livres, outras pagas, entretanto cabe à organização definir a mais adequada para se utilizar. Essa ferramenta deve ser capaz de gerenciar grandes volumes de informações sobre os processos executados na organização, possibilitando a identificação de gargalos, controle de desempenho e seu monitoramento. Além disso, ser capaz de integrar-se com sistemas legados.

Dentre as ferramentas existentes, Campos (2014, p. 98) lista algumas: Adobe LiveCycle Enterprise Suite, AgilePoint BPMS, Appian Enterprise, Bizagi BPM Suite, Bonita, IBM FileNet Business Process Manager, IBM WebSphere Lombardi Edition, JBoss jBPM, Nautica, Oracle BPM Suite, Savvion Business Manager, Tibico iProcess Suite e WfMOpen.

Até aqui, fizemos uma revisão de todo o ciclo de vida BPM, destacamos a importância da TI na implantação do BPM nas organizações. No entanto, ainda fica um questionamento: como lidar com o ciclo contínuo do BPM? Na discussão a seguir, discutiremos sobre como contornar esse desafio por meio do gerenciamento corporativo de processos.

## 2.8 GERENCIAMENTO CORPORATIVO DE PROCESSOS

Para Furlan (2013, p. 330), o Gerenciamento Corporativo de Processos (*Enterprise Process Management - EPM*) "é a aplicação de princípios, métodos e práticas de BPM em uma organização para assegurar o alinhamento entre o portfólio e a arquitetura de processos ponta a ponta, com a estratégia e os recursos da organização". Como também, proporciona um modelo de governança para o gerenciamento e a avaliação de iniciativas de BPM.

Para Brocke e Rosemann (2010, p. 12), EPM é "a base da gestão de processo. Trata-se de uma representação gráfica dos processos da empresa que mostra suas interconexões, entradas e saídas, de forma simples e clara".

EPM é uma prática essencial de gerenciamento para satisfazer clientes e melhorar desempenho, bem como fornecer meios para a organização melhor engajar seu pessoal, mover a cultura em direção a um modelo centrado em processos, habilitar

lideranças e facilitar o crescimento. A essência de EPM é centrar no foco do cliente e na responsabilidade pelo desempenho de processos interfuncionais da organização. Portanto, pede uma forma diferente de gerenciamento daquele que tem sido a norma no mundo organizacional. Normalmente, o EPM necessita realizar o gerenciamento de portfólio de processos, ou seja, reconhece que o estabelecimento de prioridades de transformação necessita ser visto na base do portfólio, conectando a organização a uma perspectiva de integração. Usualmente, se cria um escritório de processos para manter o portfólio de processos (FURLAN, 2013).

Conforme apontam Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), escritório de processos identifica, apoia, consolida e relata a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização. É menos centrado no conteúdo dos processos e prioriza mais a maneira como esse conteúdo é documentado e gerenciado. Segundo

a necessidade de um escritório de processos se faz presente quando o volume de processos a gerenciar ultrapassa a capacidade de ser conduzido como atividade paralela por outros setores da organização. Uma estrutura de escritório de processos procura garantir que uma lógica de gestão a partir dos processos se mantenha na organização, institucionalizando a gestão dos processos tornando a ação como cotidiano e da cultura organizacional (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014, p. 209).

De acordo com Furlan, 2013, um EPM fornece um método para avaliar e gerenciar os processos da organização em uma visão consolidada e uma estrutura de trabalho para governança de processos, no que diz respeito ao gerenciamento e à avaliação das iniciativas, por meio de repositório de processos.

Um repositório de processos, segundo o mesmo autor, é uma localização central para armazenar informação sobre como uma organização e seus processos, de formas eletrônicas, por meio de ferramentas (sistemas) sofisticadas que incluem execução, monitoramento e gerenciamento. Esse repositório mantém informações necessárias para definir adequadamente a medição, análise, melhoria e controle de processos do negócio, ajuda a promover e prover suporte à compreensão e aceitação da natureza interfuncional de negócio. Como também, ao permitir e reforçar o foco no processo ponta a ponta, facilita a colaboração ao longo de áreas funcionais.

Após revisarmos todos os conceitos inerentes ao gerenciamento de processos de negócio ou, simplesmente, à gestão por processos, já é possível identificar, analisar,

filtrar e consolidar os fatores críticos de sucesso na implantação da gestão por processos, constatados por diversos autores, conforme veremos a seguir.

## 2.9 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Segundo Rockart (1979 apud PEREIRA & ZOTES, 2005), que apresentou esse termo pela primeira vez ao meio acadêmico, os FCS “são áreas específicas de uma organização em que seus resultados, quando satisfatórios, ajudarão a melhorar o desempenho da organização tornando-a competitiva”.

Gamble e Thompson Jr. (2012, p. 62) afirmam que "os fatores críticos de sucesso (FCS) são aqueles que mais afetam a capacidade de seus integrantes para prosperar no mercado". Os FCS podem incluir determinados elementos estratégicos, atributos de produto, recursos, competências competitivas ou ativos intangíveis.

Para Nielsen (2002), FCS são pontos do projeto que devem correr bem a fim de não comprometer os resultados e a qualidade da implementação.

De acordo com Santos (2008 apud SENTANIN, SANTOS E JABBOUR, 2012, p. 22), "identificar e gerenciar os fatores críticos de sucesso envolvidos em iniciativas de BPM pode aumentar as chances de sucesso. Esses fatores podem variar entre organizações, ramos de negócio, cargos e setores dentro de uma mesma empresa".

A prática de BPM é definida também por um conjunto de valores, crenças, liderança e cultura que formam os alicerces do ambiente no qual uma organização opera, influenciando e guiando o comportamento e a estrutura organizacional. A organização fornece oportunidades a seus profissionais para uma discussão aberta e crescimento pessoal e profissional, formando a base para relacionamentos externos com clientes, fornecedores e comunidade em geral. Os valores, crenças, cultura e estilos de liderança determinam o sucesso ou fracasso das iniciativas empreendidas pela organização. O compromisso com o valor do processo e do cliente é o alicerce da prática de BPM (FURLAN, 2013).

Almeida (2002, p. 9) aponta também que

precisamos satisfazer cada vez nossos clientes (...). Isso, por sua vez, só ocorrerá se os processos internos - tanto produção, quanto de serviços e de negócio - tiverem a qualidade de seu desempenho assegurada pelo corpo funcional da organização. Finalmente, tal qualidade só será atingida, se houver capacitação do pessoal e melhoria das tecnologias utilizadas, incluindo-se aí as condições de trabalho existentes.

Vaz (2008) indica que, especialmente no setor público, "os riscos de insucesso são muito grandes, pelas dificuldades legais, indisponibilidade de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa". Entre os fatores mais relevantes na implantação da gestão por processo, destacam-se:

- disponibilização de tempo pelas equipes internas;
- fornecimento de dados e informações (quantitativos e qualitativos) sobre o desempenho dos processos atuais;
- priorização do redesenho de processos que tenham impacto relevante sobre as oportunidades e ameaças críticas;
- participação dos gestores;
- apoio dos dirigentes de cúpula da organização;
- envolvimento das partes interessadas;
- comunicação intensa ao longo de todo o projeto; e
- condução clara da metodologia pela equipe técnica/consultores.

Baldam (2007, p. 52) apresenta alguns fatores que contribuem de modo decisivo com a implantação bem sucedida da gestão por processos:

- apoio da alta direção, incluindo a presidência e alto escalão;
- alinhamento das iniciativas de BPM à estratégia da organização;
- gerente de BPM com experiência e competências necessárias;
- uma estrutura de orientação ao BPM que seja clara e objetiva, que inclui o Manual de Processos;
- estratégias para tratar a gestão de mudança;
- capacitação de pessoas envolvidas;
- conclusão de projetos de processos que devem ser iniciados e finalizados, não deixando a percepção de que não adiantou o esforço aplicado;
- percepção de que nenhum processo é estático. Uma companhia, para continuar bem sucedida, deve ter habilidade para montar, desmontar e

remontar suas atividades, adaptando-se às diversas variações de mercado e ambientais;

- ter um desempenho sustentável, com trabalho continuado e sem paradas que caracterizem o trabalho como sendo pontual e eventual; e
- mostrar, de preferência com dados concretos, os benefícios alcançados, a agregação de valor alcançada, o alinhamento à estratégia obtido.

Conforme preconizado por Brocke e Rosemann (2010, p. 112), a consolidação de três modelos existentes de maturidade de BPM indicam seis elementos que representam um fator crítico de sucesso para a gestão de processos de negócio. São eles:

- alinhamento estratégico;
- governança;
- métodos;
- tecnologia da informação;
- pessoas e
- cultura.

Ramos (2011, p. 131) enumerou os fatores críticos na implantação da gestão estratégica de processos da seguinte forma:

- identificação das necessidades e/ou expectativas dos clientes;
- conhecimento do ambiente externo;
- determinação das questões críticas do negócio;
- criação e divulgação da visão;
- definição dos responsáveis pelos processos (*owner's process*);
- identificação dos *stakeholders* (envolvidos nos processos);
- mapeamento e padronização dos processos;
- criação de indicadores/medidas de desempenho para o processo;
- identificação das caudas dos problemas;
- estabelecimento de sistemas de recompensa;
- acompanhamento dos processos em todas as fases pelos responsáveis;
- agilidade nas decisões;
- análise criteriosa das mudanças;



- clareza para os que executam de que sua atividade é importante/estratégica;
- criação de comitês (equipes) para direcionamento de assuntos estratégicos;
- definição clara de responsabilidades;
- eficácia nas comunicações;
- padronização dos produtos/serviços;
- preparação das pessoas para as mudanças;
- qualificação das pessoas envolvidas com a gestão dos processos;
- revisão dos processos e implantação de melhoria contínua;
- existência de um sistema de informação gerencial eficaz;
- visão sistêmica por parte de todos os envolvidos nos processos;
- inserção da gestão estratégica dos processos como objetivo no planejamento estratégico e efetiva participação da alta cúpula;
- desenvolvimento de cultura organizacional favorável à gestão de processos e
- otimização da quantidade de níveis hierárquicos e de departamentalização.

Santos (2012, p. 92) apresenta uma lista definida dos fatores críticos de sucesso em iniciativas de BPM no setor público, a qual obteve um total de quinze fatores:

- apoio da alta administração;
- burocracia e cultura do Setor Público;
- competências da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades);
- composição da equipe de processos formada por pessoal interno;
- comunicação entre a equipe de processos e os membros da organização;
- conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos em BPM;
- conscientização dos benefícios e exigências da Gestão de Processos;
- direcionamento da organização para a utilização apenas de Software Livre;

- experiência dos membros da organização com ferramentas tecnológicas;
- impacto da mudança de Governo por causa das eleições;
- impacto das leis, normas e regulamentações internas na iniciativa de BPM;
- insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria;
- priorização dos Clientes Internos para com a Iniciativa de BPM;
- recursos e infraestrutura tecnológica que auxiliam a iniciativa de BPM e
- rotatividade de pessoal terceirizado ou contratado.

Consolidando os fatores críticos de sucessos apresentados por Vaz (2008), Baldam (2007), Brocke e Rosemann (2010), Ramos (2011) e Santos (2012) podemos identificar e sintetizar vinte desafios que serão foco de pesquisa, conforme apresentados a seguir:

- capacitação de pessoas envolvidas (da equipe e área de negócio);
- escolha do software de BPMS mais adequado para realidade;
- falta de apoio da alta administração;
- falta de envolvimento das pessoas interessadas;
- falta de comunicação padronizada entre as partes interessadas;
- dificuldade de padronização dos modelos de processos gerados durante a análise e desenho de processos;
- falta de alinhamento das iniciativas de BPM à estratégia da organização;
- falta de estratégia e/ou departamento responsável pela gestão de mudança;
- falta de determinação das questões críticas do negócio;
- falta de pessoas qualificadas e com experiência em BPM na equipe de processos;
- falta de conscientização dos benefícios e exigências da Gestão de Processos;
- resistência à mudança e/ou cultura organizacional não favorável;
- falta de disponibilização de tempos pela equipe de processos;
- falta de participação dos gestores;

- não conclusão de modelagem de processos;
- burocracia e cultura do Setor Público;
- insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria;
- rotatividade de pessoal terceirizado ou contratado;
- adequação a aspectos legais/regulatórios e
- adequação a normas e procedimentos internos.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Silveira (2004, p. 42) "a pesquisa científica é a atividade de investigação rigorosa que adota um método científico e está voltada para a solução de problemas, produzindo um conhecimento novo ou complementar ao estudo de um determinado assunto ou tema".

A produção de conhecimento, conforme aponta Goldenberg (2004), é um trabalho complexo, à medida que existem várias estratégias de pesquisas amplamente utilizadas no meio acadêmico. Portanto, a escolha do método mais adequado pode propiciar o desenvolvimento de uma boa pesquisa.

Yin (2001, p. 24) apresenta, em um quadro-resumo, as três condições consideradas primordiais na escolha de qual estratégia de pesquisa a ser adotada, conforme demonstrado no quadro 2:

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	Sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	como, por que	Não	Não
Estudo de caso/exploratório	como, por que	Não	Não

Quadro 2 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa  
Fonte: Yin (2001) - Adaptado pelo Autor

Após avaliar as cinco estratégias de pesquisa apresentadas sistematicamente por Yin no quadro 2 e considerando que a gestão por processo é um assunto contemporâneo, optamos pela utilização de pesquisa com abordagem quali-quantitativa, por meio do uso da técnica de estudo exploratório, sustentada pela pesquisa bibliográfica para a execução deste projeto de pesquisa.

Piovesan e Temporini (1995 apud Theodorson, 1970) definem a pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, "como um estudo preliminar, cuja finalidade principal é a de se familiarizar com um fenômeno que é para investigar, de modo que o

estudo importante a seguir possa ser concebido com uma maior compreensão e precisão".

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.35) uma pesquisa exploratória "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses".

Para Fernandes (2012, p. 178) a "pesquisa exploratória tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere".

Conforme Duarte (2015)

a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado. Nesse sentido, caso o problema proposto não apresente aspectos que permitam a visualização dos procedimentos a serem adotados, será necessário que o pesquisador inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses.

Desta forma, o presente trabalho aborda os desafios na implantação da gestão por processos, ou gerenciamento de processos de negócio, no Instituto Federal Goiano, fundamentado por meio de um estudo exploratório na administração pública federal, visando detectar as experiências vividas em outros órgãos e propor possíveis estratégias para superar os mencionados desafios.

### 3.1 PROCEDIMENTOS PARA A PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA

Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica dos assuntos relacionados à gestão por processos, visando proporcionar suporte teórico para as questões levantadas no desenvolvimento da pesquisa. Nessa etapa, fizeram-se leituras em livros, artigos e revistas científicas, bem como leis, decretos, pareceres federais que abordassem os assuntos correlacionados.

Em seguida, realizou-se uma pesquisa de campo, do tipo exploratória, em órgãos federais que implantaram ou estão implantando a gestão por processos, com o objetivo de identificar os desafios inerentes a essa implantação e as estratégias para superá-los.

A princípio, pretendia-se realizar este estudo exploratório em outros institutos federais, uma vez que os mesmos compartilham realidade histórica, física e cultural semelhantes. Tal estratégia facilitaria e aumentaria a aplicabilidade das possíveis soluções no IF Goiano. Entretanto, em consulta prévia realizada por e-mail junto aos diretores de tecnologia da informação desses institutos, constatou-se que a grande maioria não possui qualquer tipo de iniciativa em gestão por processos. Dessa forma, optou-se por abrir a pesquisa para outros órgãos federais.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), com relação à pesquisa de campo do tipo exploratória, frequentemente obtêm-se descrições, tanto quantitativas, quanto qualitativas do objeto de estudo e o investigado deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente.

A pesquisa exploratória, conforme Gil (1999), tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o mesmo autor, esses tipos de pesquisa são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Segundo Malhotra (2001), uma vez que a pesquisa exploratória tem como objetivo prover critérios e compreensão, ela é usada em casos nos quais é necessário definir problemas mais precisos. Tal pesquisa se caracteriza pelas informações definidas ao acaso, pelo processo de pesquisa flexível e não-estruturado, pela amostra pequena e não-representativa e pela análise dos dados qualitativa.

Dessa forma, apresenta-se, a seguir, a população considerada para a realização desta pesquisa exploratória, composta de onze órgãos: ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, MEC - Ministério da Educação, MPF - Ministério Público Federal, RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa, STF- Supremo Tribunal Federal, TRE-PR - Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, TST - Tribunal Superior do Trabalho, UFG - Universidade Federal de Goiás, IFRS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, IFMT - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso e IFG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás.

Para a realização da coleta de dados, elaborou-se um questionário semi-estruturado, com questões relevantes ao tema, buscando conhecer as experiências nos órgãos que implantaram ou estão em processo de implantação da gestão por processos. Para a elaboração do mencionado questionário, utilizou-se a técnica de Matriz de Amarração, apresentada no Apêndice 2.

De acordo com Gil (2002) e Mendonça, Rocha e Nunes (2008), a particularidade mais significativa desta pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, além do aspecto feito no estudo das características de um grupo determinado. Dessa forma, o questionário (Apêndice 1), composto por cinco seções, foi aplicado após o exame de qualificação:

- 1) dados da Organização;
- 2) histórico e status atual do gerenciamento de processos de negócios;
- 3) maturidade e resultados com o gerenciamento de processos de negócio;
- 4) tecnologias e notações adotadas; e
- 5) considerações finais.

Inicialmente, fez-se um contato, via e-mail, com os responsáveis pela implantação do BPM em cada um dos onze órgãos federais listados no item 4.1.1, convidando-os a participar desta pesquisa e explicitando-lhes o objetivo da mesma. Posteriormente, encaminhou-se o link para acesso ao formulário eletrônico (Google Forms), disponibilizado de forma on-line, para o e-mail dos responsáveis supracitados. Ao se obter as respostas dos questionários, iniciou-se a tabulação dos dados, seguida da análise dos mesmos e a elaboração das considerações finais.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, apresenta-se uma leitura criteriosa dos dados coletados através dos questionários, aplicados em órgãos públicos que possuem algum tipo de iniciativa em gestão por processos, seguido da análise dos resultados obtidos. E, finalmente, considerando todas as discussões teóricas e os resultados obtidos, elaboraram-se algumas sugestões que poderão contribuir e facilitar a implantação do BPM no IF Goiano.

O questionário, com dezoito perguntas semi-estruturadas, disponível para consulta no Apêndice 1, foi elaborado pelo autor, aplicado aos onze órgãos federais e obteve-se a resposta de todos. O referido questionário foi aplicado de forma sigilosa, ou seja, sem a identificação nominal do participante e do órgão em que trabalha.

As questões foram divididas em cinco seções: dados da organização; histórico e status atual do gerenciamento de processos de negócios; maturidade e resultados com o gerenciamento de processos de negócio; tecnologias e notações adotadas; e considerações finais.

Na aplicação do questionário, foi utilizada a ferramenta Google Forms, que possibilitou o envio do link de acesso ao referido questionário aos órgãos, por meio do seu e-mail. Dessa forma, ao responder o questionário, o entrevistado já disponibilizava as respostas de forma automática ao autor.

### **4.1 RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **4.1.1 Dados da organização**

Nesta seção, analisam-se os dados coletados na pesquisa de campo, realizada no período entre 19 de maio de 2015 e 12 de junho de 2015, em que os participantes informaram os dados gerais das organizações em que trabalham. No primeiro momento, analisam-se os dados coletados, a fim de identificar o perfil das organizações participantes.

De acordo com os dados, a maioria dos órgãos participantes é do poder judiciário e em número menor, órgãos ligados ao poder executivo. Portanto, não foram



identificados órgãos do poder legislativo. O gráfico 1 demonstra essa divisão dos órgãos, dentre os poderes.

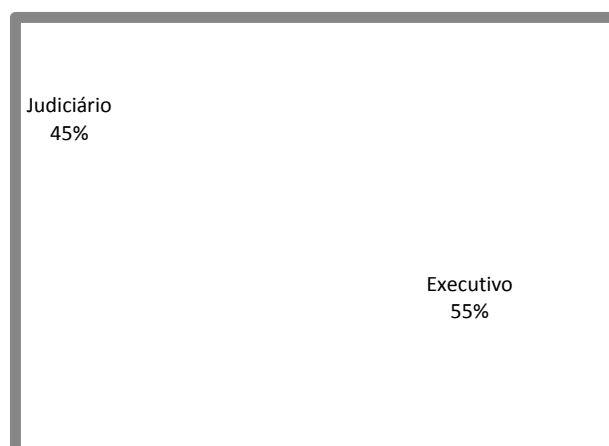


Gráfico 1 - Setor de atuação  
Fonte: Elaborado pelo autor

A maior parte das organizações participantes, 55% do total, conforme mostra o gráfico 2, concentra-se no Distrito Federal. Em seguida, aparece Goiás com 18% e os 9% restantes são representados por Mato Grosso, Paraná e Rio Grande do Sul.

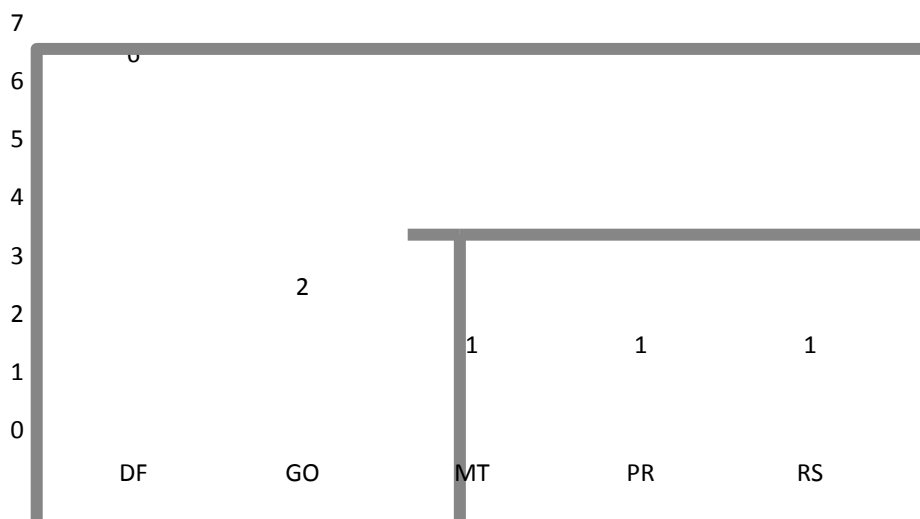


Gráfico 2 - Unidade federativa  
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme mostram os gráficos 1 e 2, a maioria das iniciativas de gestão por processos se concentra no Distrito Federal, mais especificamente, no setor judiciário.

De acordo com o gráfico 3, a maior parcela das organizações participantes possui mais de 1.001 colaboradores, sendo representada por 73% do total.

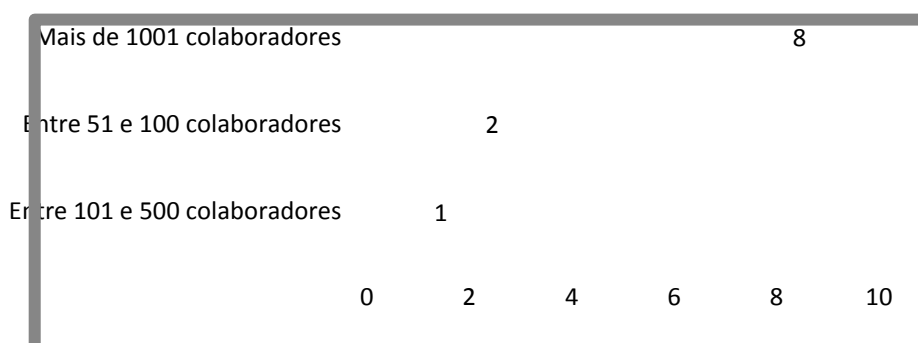


Gráfico 3 - Quantidade de colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao cargo dos profissionais que participaram da pesquisa, em sua maioria, isto é, 45% dos participantes, são profissionais com cargo de diretoria. Os participantes com cargo de gerência e coordenação representaram 18% cada um e aqueles com cargo de técnico e analista representam 9% cada, conforme apresenta o gráfico 4. Isso demonstra que uma parcela significativa das respostas registradas foram dadas por servidores que ocupam cargos de relevância nas organizações.

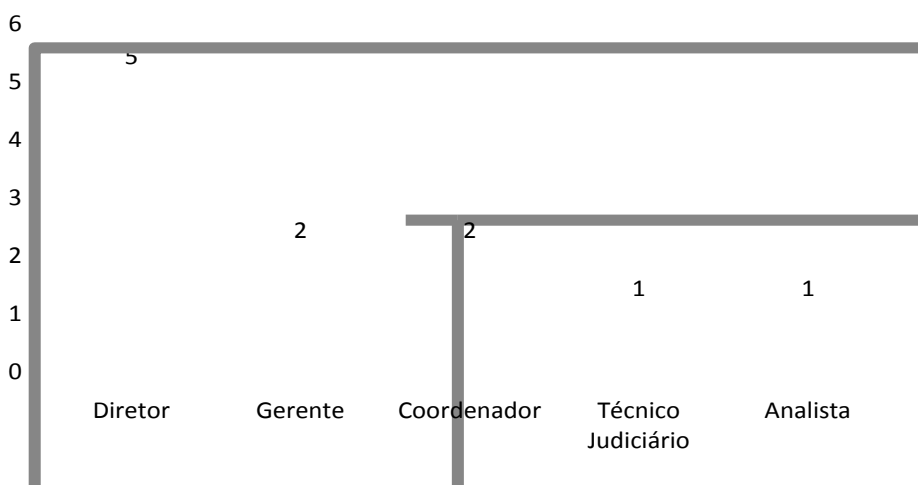


Gráfico 4 - Cargos dos profissionais

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.2 Histórico e status atual do gerenciamento de processos de negócios

Com a segunda seção da pesquisa de campo, buscou-se conhecer o histórico da organização acerca do Gerenciamento de Processos de Negócio, bem como sua experiência atual com o tema. Foram obtidas informações sobre o tempo de experiência da organização com BPM, como a área compõe a estrutura organizacional e o

entendimento do tema de forma geral. Essas e outras questões são apresentadas a seguir, com objetivo de entender a situação atual de BPM nas organizações.

O gráfico 5 apresenta que a maior parte das organizações participantes trabalha com Gerenciamento de Processos de Negócio há menos de três anos, isto é, 55% do total. A parcela restante, de 45% das organizações, possui um tempo maior que três anos de trabalho com BPM.

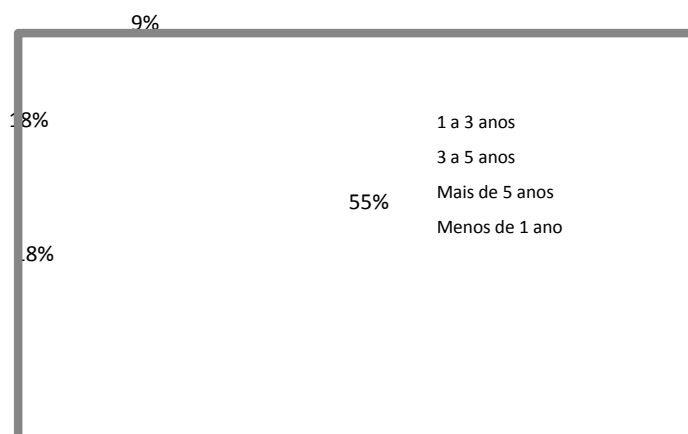


Gráfico 5 - Tempo de adoção do BPM pelas organizações  
Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar os motivos para o início do trabalho com BPM, percebe-se que a maior parte dos representantes das organizações enxerga a Gestão de Conhecimento como motivador para a adoção do BPM. Foram percebidos também, como motivadores, o Apoio ao Planejamento Estratégico, a Automação de processos com plataforma de software BPMS e a Implementação de modelos de referência para TI, conforme mostra o gráfico 6.

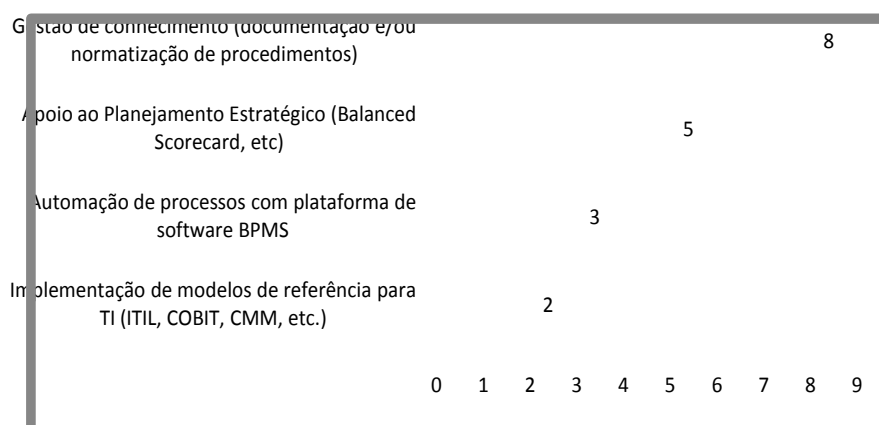


Gráfico 6 - Motivadores para introdução em BPM  
Fonte: Elaborado pelo autor

Nas organizações que trabalham há menos de três anos ("menos de 1 ano" e "de 1 a 3 anos") com BPM, predominaram entre os motivadores a Gestão de conhecimento com 76%. Já nas organizações que trabalham há mais de três anos ("3 a 5 anos" e "mais de 5 anos") com BPM, predominaram os motivadores Apoio ao Planejamento Estratégico e Automação de processos com plataforma de software BPMS, com 80% e 67% respectivamente, conforme se verifica na tabela 3.

De modo geral, percebe-se uma tendência atual das organizações iniciarem suas experiências com BPM, principalmente buscando a Gestão por Processos. E, constata-se que tais organizações evoluem naturalmente para um nível mais estratégico, ou seja, Apoio ao Planejamento Estratégico ou Automação de processos com plataforma de software BPMS, conforme se observa na tabela 3.

<b>Tempo de introdução ao BPM</b>	<b>Menos de 1 Ano</b>	<b>1 a 3 Anos</b>	<b>3 a 5 Anos</b>	<b>Mais de 5 Anos</b>
Gestão de conhecimento (documentação e/ou normatização de procedimentos)	13%	63%	25%	-
Apoio ao Planejamento Estratégico (Balanced Scorecard, etc)	-	20%	40%	40%
Automação de processos com plataforma de software BPMS	-	33%	67%	-
Implementação de modelos de referência para TI (ITIL, COBIT, CMM, etc.)	-	100%	-	-

Tabela 1 - Motivadores por tempo de introdução ao BPM  
Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 7 permite visualizar que 55% das organizações que participaram da pesquisa não possuem Escritório de Processos. As demais, representadas por 45%, são organizações que possuem um departamento de processos.

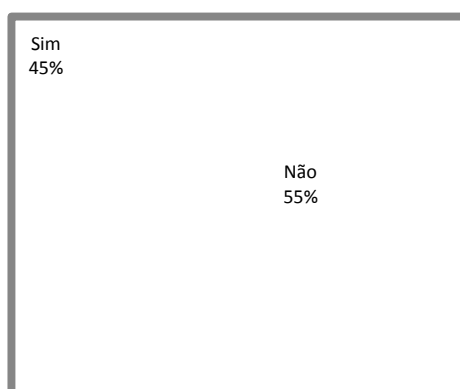


Gráfico 7 - Existência de escritórios de processos  
Fonte: Elaborado pelo autor

Ao comparar a existência de Escritório de Processos pelo tempo que a organização trabalha com BPM, identifica-se que as organizações que trabalham há menos de três anos com BPM apresentam o menor percentual com Escritório de Processos, conforme apresenta a tabela 4. Assim, percebe-se que as organizações implantam o Escritório de Processos ao longo do tempo, ao invés de introduzir o tema na organização por meio da implantação dessa área.

Possui Escritório de Processos?	Não	Sim
Menos de 1 ano	100%	0%
1 a 3 anos	83%	17%
3 a 5 anos	-	100%
Mais de 5 anos	-	100%

Tabela 2 - Existência de Escritório de Processos por tempo de trabalho com BPM

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às organizações que possuem Escritório de Processos, identifica-se que 100% delas está subordinada à uma Assessoria ligada ao nível Executivo (Ex: Diretoria/Presidência), conforme demonstra o gráfico 8.

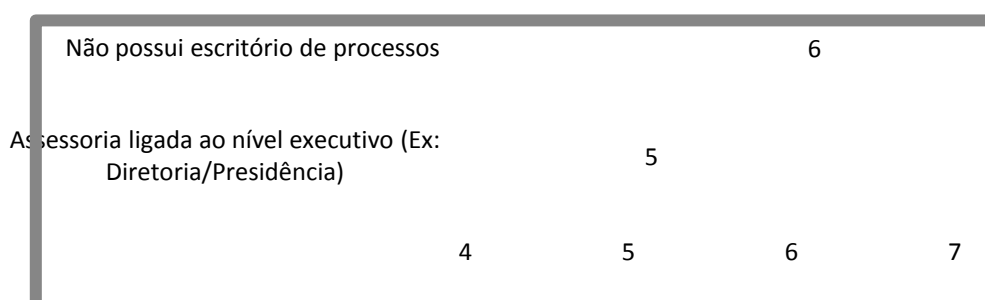


Gráfico 8 - Áreas de subordinação do Escritório de Processos

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 9 mostra que a grande maioria dos Escritórios de Processos das organizações possui até dois profissionais trabalhando formalmente na área, representando 46% do total. Mostra ainda que quase a mesma parcela das organizações possui de três a cinco colaboradores atuando no Escritório de Processos, representando 45%.

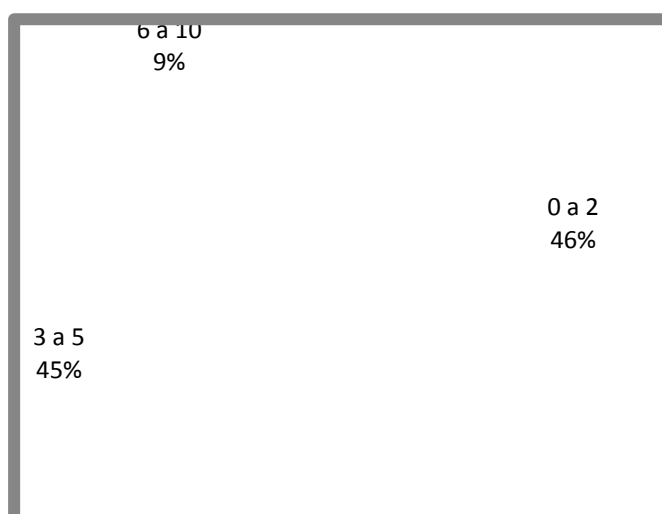


Gráfico 9 - Quantidade de profissionais da área de processos  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao comparar a quantidade de profissionais trabalhando formalmente no Escritório de Processos pelo tempo que a organização trabalha com BPM, identifica-se, na tabela 5, que a maioria das organizações que trabalha há menos de três anos com BPM apresenta até dois profissionais. Já em organizações que trabalham de três a cinco anos, o número de profissionais aumenta. Dessa forma, percebe-se que as organizações tendem a investir em mais recursos humanos ao longo do tempo.

Quantidade de profissionais	0 a 2	3 a 5	6 a 10
Menos de 1 ano	100%	-	-
1 a 3 anos	50%	33%	17%
3 a 5 anos	-	100%	-
Mais de 5 anos	50%	50%	-

Tabela 3 - Quantidade de profissionais por tempo de trabalho com BPM  
Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.3 Maturidade com o gerenciamento de processos de negócio

Nesta seção da pesquisa de campo, o objetivo foi demonstrar o grau de maturidade das atividades de BPM, conforme seu desenvolvimento pelas organizações. De acordo com o gráfico 10, identifica-se que a maioria das organizações pesquisadas encontra-se no estágio inicial ou definido no gerenciamento de processos de negócio.

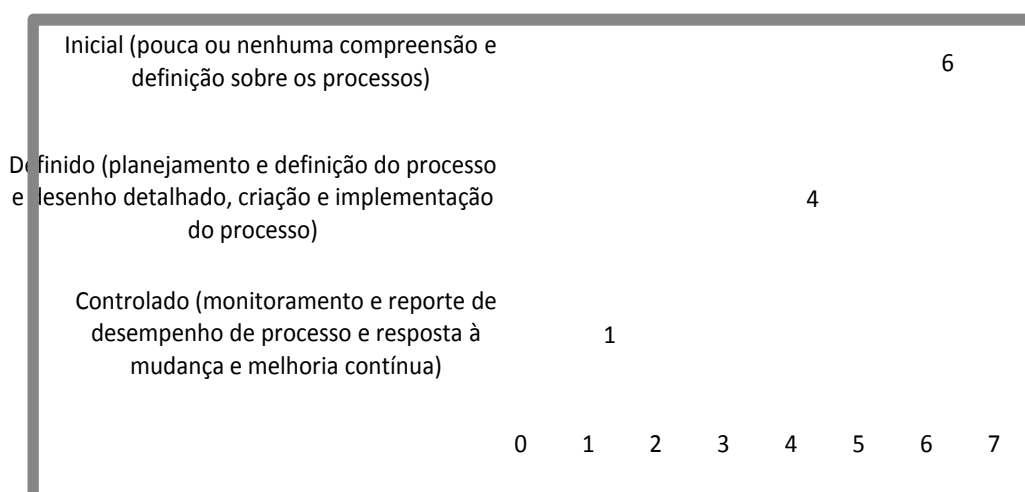


Gráfico 10 - Grau de maturidade BPM

Fonte: Elaborado pelo autor

Para uma melhor visualização da maturidade de cada uma das iniciativas de BPM dentro das organizações e a relação destas com os motivadores na implantação das práticas BMP, elaborou-se o gráfico 11. Dessa forma, identificou-se um ponto relevante: as organizações em estágio inicial buscam a normatização e documentação de procedimentos a fim de promover a gestão de conhecimento. Portanto, com a evolução da prática BPM, a motivação naturalmente migra para apoiar o planejamento estratégico e/ou automação dos processos com plataforma de software BPMS.

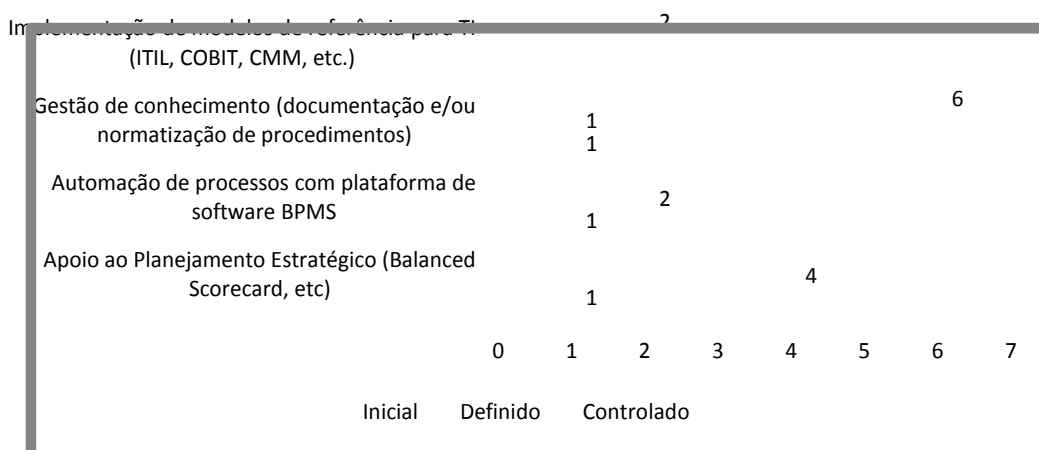


Gráfico 11 - Motivadores BPM por Maturidade BPM

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar a tabela 6, constatou-se que à medida que a organização evolui na escala de maturidade BPM, passa a investir em mais recursos humanos.

Quantidade de profissionais	0 a 2	3 a 5	6 a 10
Inicial	67%	33%	-
Definido	25%	50%	25%
Controlado	-	100%	-

Tabela 4 - Quantidade de profissionais por maturidade BPM

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.4 Tecnologias e notações adotadas

A quarta seção da pesquisa de campo tem como objetivo verificar como as organizações têm trabalhado com BPM no que tange à modelagem e automação de processos. A seguir, pode-se observar as informações obtidas em relação à notação de modelagem, bem como, quanto às ferramentas utilizadas para modelar processos.

Pode-se identificar, a partir do gráfico 12, que a principal notação de modelagem de processos utilizada nas organizações nacionais é o BPMN, que foi indicada por 73% dos profissionais participantes, enquanto os fluxogramas tradicionais foram indicados por 27%.

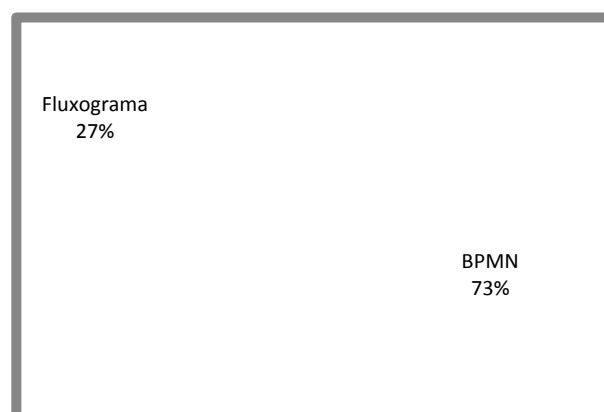


Gráfico 12 - Notações para modelagem de processos

Fonte: Elaborado pelo autor

Compilando as respostas dadas pelos entrevistados ao serem questionados como foi o processo de definição da notação utilizada e as dificuldades encontradas na definição da mesma, conclui-se que a principal motivação foi devido à simplicidade da notação e a principal dificuldade foi a mudança cultural aliada à falta de conhecimento dos usuários.



Quanto às ferramentas adotadas para a modelagem de processos, observa-se pelo gráfico 13 que 100% das organizações utilizam o Bizagi BPM Suite. Ressalta-se que os fatores que contribuíram para a escolha dessa ferramenta foram o fato de se utilizar a notação BPMN, de ser livre, de fácil utilização e pelo fato de outros órgãos já a utilizarem. Entretanto, indicaram que apesar de a mesma ser gratuita, seu módulo de automação (BMPS) é pago e, caso a organização necessite evoluir, a utilização dessa ferramenta deverá desembolsar recursos financeiros. Por esse motivo, algumas organizações já estudam a ferramenta Bonita, que também é livre e utiliza BPMN. Portanto. Salienta-se que as duas ferramentas acima mencionadas foram indicadas por Campos (2014) como opções para gerenciar BPM nas organizações.

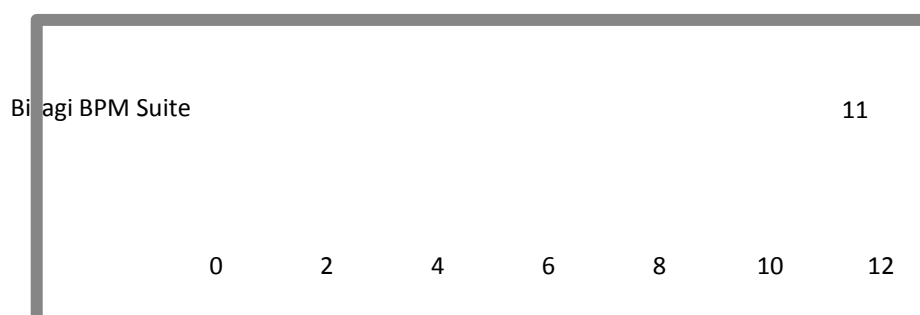


Gráfico 13 - Ferramentas para modelagem de processos  
Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.5 Desafios na implantação do gerenciamento de processos de negócio

A título da conclusão da pesquisa de campo, questionou-se os participantes sobre as principais restrições percebidas para a evolução da disciplina de BPM dentro das organizações. O objetivo dessa questão foi identificar os desafios na implantação do gerenciamento de processos de negócio.

De acordo com os dados obtidos, o gráfico 14 apresenta que o maior desafio para a implantação do BPM nas organizações trata-se da falta de envolvimento das pessoas interessadas, que foi indicada por 16,13% dos participantes. O segundo fator mais indicado foi a falta de disponibilização de tempo pela equipe de processos, citada por 12,9% dos participantes.

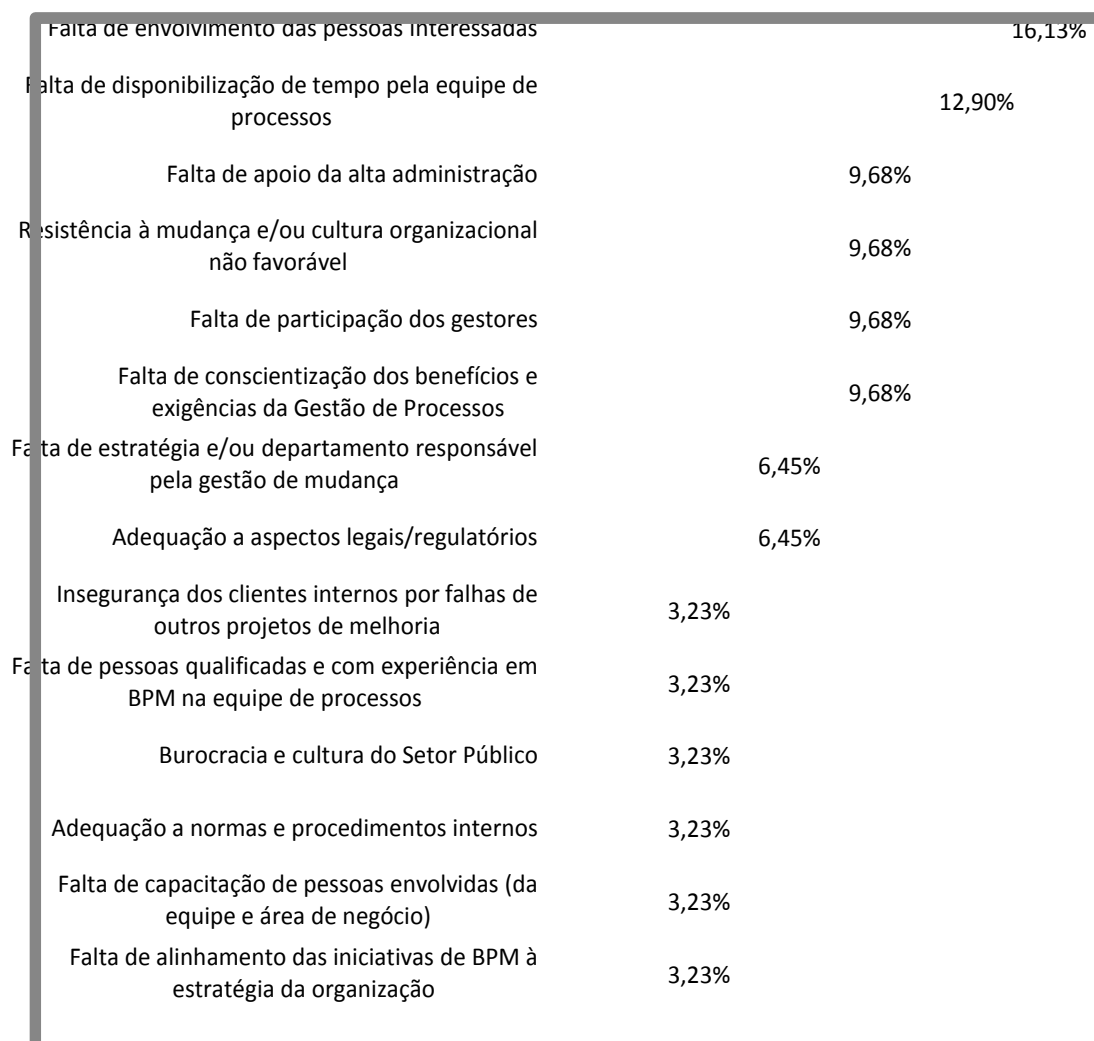


Gráfico 14 - Principais desafios para a implantação da gestão por processos  
Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez que o IF Goiano encontra-se em estágio inicial da curva de maturidade BPM e não possui um escritório de processos, optou-se por focar nas respostas das organizações que se adequam a essa situação e nas sugestões de estratégias para superar as dificuldades apontadas.

Nesse sentido, buscou-se estratificar, como mostra o gráfico 15, as respostas em relação às organizações que não possuem Escritórios de Processos daquelas que o possuem. Nota-se que o maior desafio das organizações que não possuem o Escritório de Processos é a disponibilização de tempo pela equipe de processos. Por outro lado, a maior restrição, na visão dos participantes desta pesquisa, vinculados a empresas que possuem o Escritório de Processos, é a falta de envolvimento das pessoas interessadas.

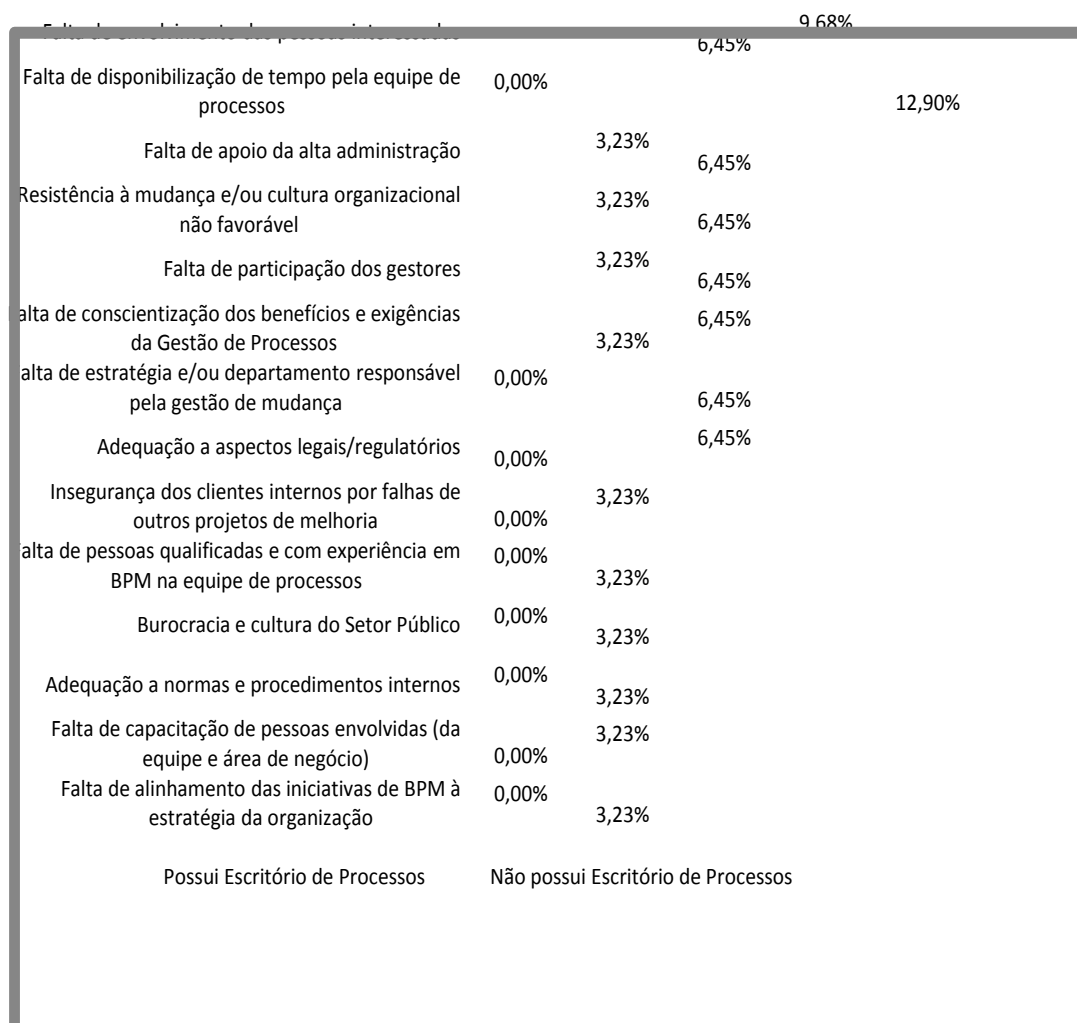


Gráfico 15 - Principais desafios para implantação do BPM por existência de Escritório de Processos  
Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados apresentados no gráfico 15 confirmam o que foi constatado na etapa de revisão bibliográfica por Vaz (2008) e Santos (2012), que também indicaram como dificuldade a falta de disponibilização de tempo pela equipe de processos. Outro item indicado por todos os autores mencionados no item 3.9 e também sinalizado pelos entrevistados foi a falta de apoio da alta administração. Ainda merece destaque a resistência à mudança e/ou cultura organizacional não favorável, citados por Baldam (2007), Brocke e Rosemann (2010), Ramos (2011) e Santos (2012). Dessa forma, percebe-se que, mais uma vez, o que foi levantado em teoria confirmou-se na prática.

Em busca de uma solução para superar a falta de disponibilização de tempo pela equipe de processos, os participantes sugeriram a criação de um escritório de processos para que os servidores trabalhem exclusivamente com BPM. Caso não seja possível a

criação desse escritório, propuseram a elaboração de portarias específicas para que as pessoas designadas possam destinar parte da sua rotina de trabalho para dedicar somente à gestão de processos.

Com relação à falta de envolvimento das pessoas interessadas, à falta de apoio da alta administração e à falta de participação dos gestores, a estratégia mais indicada seria realizar vários *workshops*. Esses *workshops* seriam direcionados a cada público separadamente (alta administração, gestores e pessoal envolvido), apresentando os benefícios que serão alcançados com o BPM, assim como alguns casos de sucesso em outros órgãos. Nessa oportunidade, convidaria representantes de outros órgãos, a fim de compartilhar suas experiências positivas.

Já a resistência à mudança e/ou cultura organizacional não favorável indicou-se promover capacitações com os envolvidos, a fim de articular a sensibilização e interesse pela gestão por processos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa trata-se de um estudo exploratório e iniciou-se com a seguinte indagação: como viabilizar a implantação da gestão por processos no IF Goiano, onde tradicionalmente se utiliza uma estrutura hierárquica funcional, em detrimento da nova forma de atuação da gestão por processos?

Em busca de uma solução para esse problema, todos os objetivos específicos foram alcançados, ou seja, realizou-se uma revisão bibliográfica, identificando-se as práticas da gestão por processos e as possíveis dificuldades na implantação da mesma. Finalizada a revisão, compilou-se uma lista de possíveis desafios na implantação do BPM e realizou-se uma pesquisa de campo, conforme detalhado no capítulo 4. Sendo assim, foi possível confrontar teoria e prática, conforme detalhado no capítulo 5, identificando-se as dificuldades e possíveis estratégias para superá-las. Como resultado, apontaram-se os principais desafios citados pelos órgãos participantes e sugeriram-se estratégias para contornar os mesmos.

Dessa forma, concluiu-se que, apesar de a gestão por processos ser complexa e de difícil implantação, é possível viabilizar a utilização da mesma no IF Goiano, desde que a alta direção dê o apoio necessário, tornando essa implantação uma meta institucional presente no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Salienta-se ainda que, no momento de operacionalizar e promover a gestão por processos, deve-se criar um Escritório de Processos e disponibilizar pessoas para se dedicarem exclusivamente às atividades inerentes a essa atividade. Com relação às tecnologias e notações a serem adotadas, recomenda-se a ferramenta Bizagi, que além de utilizar a notação BPMN, é gratuita e de fácil entendimento. Recomenda-se também a realização de uma série de *workshops*, a fim de conscientizar e sensibilizar o IF Goiano, como um todo, e iniciar um processo de mudança de cultura organizacional, minimizando possíveis resistências.

As limitações para a realização deste estudo apresentaram-se de formas distintas. Primeiramente, devido à baixa investigação no contexto público na implantação da gestão por processos, aliado ao baixo quantitativo de órgãos que trabalham com algum

tipo de iniciativa em BPM, não foi possível identificar um número expressivo de órgãos para compor uma amostragem razoável.

Outrossim, dada a impossibilidade de realizar uma análise presencial nos órgãos identificados, optou-se por realizar uma pesquisa por formulário eletrônico, o que casualmente pode ter contribuído para gerar omissão ou esquecimento de alguma informação relevante. Por outro lado, a utilização de questionário semi-estruturado possibilita uma melhor tabulação e facilita a interpretação dos dados. No entanto, essas limitações não constituíram impedimento para validar os resultados do estudo efetuado e as conclusões que se retiraram a partir da análise dos mesmos.

Diante da importância do tema deste trabalho, para promover uma gestão de qualidade, sugere-se que futuras investigações, com amostras mais amplas, sejam realizadas a fim de se explorar mais o referido tema. Além disso, uma vez que são poucas as iniciativas de BPM na rede federal de ensino, identifica-se uma oportunidade de o governo federal investir num projeto para elaborar modelos-padrões a serem adotados em nível nacional e incentivar o gerenciamento de processo de negócio.

Sugere-se ainda que o governo federal promova uma pesquisa anual para manter um histórico de informações relevantes que possam direcionar políticas públicas relacionadas à gestão por processos e à construção de um banco de dados nacional, contendo informações a respeito o que, eventualmente, facilitaria novas iniciativas BPM em mais órgãos federais.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Léo G. **Gestão do processo e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymar, 2002.

BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de processo de negócio: BPM - Business Process Management**. São Paulo: Érica, 2007.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério, ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócios - BPM: uma referência para implantação prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BRASIL. INSTITUTO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. Goiânia: IF Goiano, 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Plano Estratégico de Desenvolvimento do Centro-Oeste (2007 – 2020)**. Brasília: MIN, 2007. Disponível em: <[http://www.sudeco.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=0bad5e63-814d-4a4f-acdb-52d23b6b8f80&groupId=14019](http://www.sudeco.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=0bad5e63-814d-4a4f-acdb-52d23b6b8f80&groupId=14019)>. Acesso em: 22 de abr. 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília: MPOG, SEGES, 2009a.

\_\_\_\_. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília: MP, 2011a. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/guia-de-gestao-de-processos-de-governo/download>>. Acesso em: 01 de mai. 2014.

\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico 2012-2015**. Brasília: MP, 2011b. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento\\_estrategico/130314\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento_estrategico/130314_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 19 de nov. 2014.

\_\_\_\_. **Plano plurianual 2012-2015**. Brasília: MP, 2011c. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/mp\\_002\\_Dimensao\\_Estrategica.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/mp_002_Dimensao_Estrategica.pdf)>. Acesso em: 03 de out. 2014.

BRASIL. PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA. SECRETARIA JURÍDICA E DE DOCUMENTAÇÃO. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Padrões para modelagem de processos no TCU**. Brasília: TCU, 2009c. Disponível em: <[http://www.ticontrole.gov.br/porta/page/porta/TCU/comunidades/gestao\\_processos\\_trab/padrao\\_modelagem/padrao\\_para\\_modelagem\\_processos.pdf](http://www.ticontrole.gov.br/porta/page/porta/TCU/comunidades/gestao_processos_trab/padrao_modelagem/padrao_para_modelagem_processos.pdf)>. Acessado em: 11 fev. 2015.

BROCKE, Jam Vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. São Paulo: Bookman, 2010.

CANDIDO, Rafael M.; SILVA, Michele T.F.M.; ZUHLKE, Rodrigo F. **Implantação de gestão por processos: um estudo de caso numa gerência de centro de pesquisas**. In:

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

\_\_\_\_\_. **Modelagem de processos com BPMN**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORREA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública**. Rio de Janeiro: RAP, 2007.

DANTAS, Aline Soares; QUEIROZ, Fernanda C. B. P.; QUEIROZ, Jamerson V. **Gestão de processos e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública**. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION, 10., 2010, Mar del Plata. Anais... Mar del Plata: CIGES, 2010.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Câmpus, 1994.

DENNER, Pascal. **Produção LEAN Simplificada: um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo**. São Paulo: Bookman, 2008.

DIAS, Fabiano. **Modelagem de Processos de Negócio: diferenças entre diagrama, mapa e modelo de processos**. [2014]. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2014/02/modelagem-de-processos-de-negocio-diferencas-entre-diagrama-mapa-e-modelo-de-processos/>>. Acessado em: 11 fev. 2015.

DUARTE, Vânia M. Nascimento. **Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa**, 2015. Disponível em: <<http://monografias.brasile scola.com/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acessado em: 11 set 2015.

EL SAWY, O. A. **Redesigning enterprise processes for e-business**. NovaYork: Irwin/McGraw-Hill, 2001.

FERNANDES, Eduardo de Oliveira. **As ações terroristas do crime organizado**. São Paulo: Livrus, 2012.

FURLAN, José Davi et. al. **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 1.ed. São Paulo: ABPMP, 2013.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JR, Arthur A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.



GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMES, Laurentino. **1808** : como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a história de Portugal e do Brasil. São Paulo: Planeta do Brasil, 2007.

\_\_\_\_\_. **1822** : como um homem sábio, uma princesa triste e um escocês louco por dinheiro ajudaram D. Pedro a criar o Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

\_\_\_\_\_. **1889** : como um imperador cansado, um marechal vaidoso e um professor injustiçado contribuíram para o fim da monarquia e a proclamação da República no Brasil. 1. ed. São Paulo: Globo, 2013.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p.8-19, out/dez. 2000

\_\_\_\_\_. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, mar. 2000.

GONÇALVES, Vicente; CAMPOS, Carla. **Gestão de mudanças**: o fator humano na liderança de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution.** Harper Business Essentials: Nova York, 1993.

KHAN, Rashid. N. **Business Process Management: a practical guide.** Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2004.

KOBRYN, Cris. *et. al.* **UML Essencial**: um breve guia para a linguagem-padrão de modelagem de objetos. São Paulo: Bookman, 2004.

LAURINDO, Fernando J. Barbin; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2012.

LUSTOSA, Leonardo. *et. al.* **Planejamento e controle da produção.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et. al.* **Gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos de. **Gestão do conhecimento**: conceitos e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.

MUNIZ JUNIOR, Jorge *et. al.* **Administração de Produção.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

NIELSEN, J. L. **Critical success factors for implementing an ERP system in a university environment**: a case study from the Australian HES. 201f. Dissertation

(Master's Degree in Engineering) - Faculty of Engineering and Information Technology, Griffith University, 2002.

NIST. NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Integration Definition For Function Modeling**. College Station: NIST, n. 183, dezembro 1993. Disponível em: < <http://www.idef.com/pdf/idef0.pdf>>. Acessado em: 12 fev. 2015.

PAIM, Rafael. *et. al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PEREIRA, I. B.; ZOTES, L. P. **Os fatores críticos de sucesso como condição para o alcance dos 3 e's dos projetos sociais: uma contribuição para o êxito das ações de responsabilidade social**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 12., 2005, Bauru. Anais..., São Paulo: SIMPEP, 2005.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública**, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.org>>. Acessado em: 11 set 2015.

POSSI, Marcus *et. al.* **Gerenciamento de projetos: guia do profissional**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

RAEPER, William; SMITH, Linda. **Introdução ao estudo das idéias**. 2.ed. São Paulo: Loyola, 2001.

RAMOS, Mozar de. **Fatores críticos na implantação da gestão estratégica de processos: estudo de caso no Tribunal Regional do Paraná**. 2011. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2011.

RAMOS, Ricardo A. **Treinamento prático em UML**. São Paulo: Digerati Books, 2006.

ROTHER, Mike; SHOOK, John. **Learning to see: value stream mapping to add value and eliminate MUDA**. SPI: Lean Enterprise Institute, 2009

ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gerenciamento por processos**. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RUTTE, R. V. **Managing processes**. *Total Quality Management*: Dez. 1990.

SANTOS, Alisson Lima *et. al.* **A gestão por processos aplicada ao gerenciamento de projetos: um estudo de caso do programa Sergipe Cidades**. SEPLAN/SE. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Paulo: ENEGEP, 2010.

SANTOS, Antonio J. Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar, 2008.

SANTOS, Iago. **Análise e Modelagem de Processos de Negócios: técnicas de modelagem**. [2013]. Disponível em: <[http://www.infotius.com.br/2013/06/analise-e-modelagem-de-processos-de\\_13.html](http://www.infotius.com.br/2013/06/analise-e-modelagem-de-processos-de_13.html)>. Acessado em: 11 fev. 2015.

SANTOS, Hígor R. Monteiro. **Fatores Críticos de Sucesso das Iniciativas de BPM no Setor Público**. 2012. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

SANTOS, Rildo. **Notação BPMN é preferida do mercado**. [2014]. Disponível em: <<http://www.rildosan.com/2014/04/notacao-bpmn-e-preferida-do-mercado.html>>. Acessado em: 25 jun. 2014.

SILVEIRA, A. *et. al.* **Roteiro básico para apresentação e editoração de testes, dissertações e monografias**. 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. 1. ed. Tampa: Meghan Kiffer Press, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TOFOLI, Eduardo Teraoka. **Proposta de um modelo de alinhamento da metodologia Seis Sigma com o gerenciamento matricial de receita**. 2011. 275 f. Tese (Doutorado) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2011.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VAZ, José Carlos. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. [2008]. Disponível em: <<http://josecarlosvaz.pbworks.com/w/page/8532009/Redesenho%20de%20Processos?mode=embedded>>. Acesso em: 13 fev. 2015.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO**

### **DADOS DA ORGANIZAÇÃO**

1. Unidade da Federação
2. Quantidade de colaboradores
  - Até 50 colaboradores
  - Entre 50 e 100 colaboradores
  - Entre 100 e 500 colaboradores
  - Entre 500 e 1000 colaboradores
  - Mais de 1000 colaboradores
3. Setor de atuação
  - Executivo
  - Legislativo
  - Judiciário
  - Outro (especifique)
4. Cargo do profissional que respondeu à esta pesquisa
  - Analista
  - Gerente
  - Coordenador
  - Especialista
  - Consultor
  - Diretor
  - Assistente
  - Outro

### **HISTÓRICO E STATUS ATUAL DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO**

5. Há quantos anos sua organização vem trabalhando internamente com o Gerenciamento de Processos de Negócio?
  - Menos de 1 ano
  - 1 a 3 anos
  - 3 a 5 anos
  - Mais de 5 anos
6. Quais foram os motivadores para a introdução do Gerenciamento de Processos de Negócio na sua organização? Favor selecionar todas as que se aplicam.
  - Automação de processos com plataforma de software BPMS
  - Implantação de modelo de excelência em gestão da qualidade (ISO 9000, etc)
  - Implementação de modelos de referência para TI (ITIL, COBIT, CMM, etc.)
  - Gestão de conhecimento (documentação e/ou normatização de procedimentos)

- Apoio ao Planejamento Estratégico (*Balanced Scorecard*, etc)
  - Outro (especifique)
7. Existe um Escritório ou área formal responsável pelo Gerenciamento de Processos de Negócio na organização?
- Sim
  - Não
8. Em caso afirmativo, a quem essa área está subordinada?
- Planejamento e Orçamento
  - Finanças
  - Administrativo
  - Qualidade
  - Tecnologia da Informação
  - Assessoria ligada ao nível executivo (Ex: Diretoria/Presidência)
  - Recursos Humanos
  - Marketing
  - Operações
  - Engenharia
  - Outro (especifique)
9. Quantos profissionais trabalham formalmente nessa área?
- 0 a 2
  - 3 a 5
  - 6 a 10
  - Mais que 10
10. Qual a maturidade de BPM hoje na sua organização?
- Inicial (pouca ou nenhuma compreensão e definição sobre os processos)
  - Definido (planejamento e definição do processo e desenho detalhado, criação e implementação do processo)
  - Controlado (monitoramento e reporte de desempenho de processo e resposta à mudança e melhoria contínua)
  - Arquitetado (gerenciamento de grandes portfólios de processos de negócio)
  - Gerenciado Proativamente (capacidade de prever e planejar mudança)

## **TECNOLOGIAS E NOTAÇÕES ADOTADAS**

11. Qual a notação adotada para modelagem de processos?
- BPMN
  - Fluxogramas
  - EPC
  - UML
  - IDEF
  - *Value Stream Mapping*
  - Outro (especifique)

11.1. Descreva resumidamente como foi o processo de definição e as dificuldades encontradas na definição da notação adotada.

12. Qual foi a ferramenta gráfica adotada pela organização para modelar processos?

- *Adobe LiveCycle Enterprise Suite*
- *AgilePoint BPMS*
- *Appian Enterprise*
- *Bizagi BPM Suite*
- Bonita
- *IBM FileNet Business Process Manager*
- *IBM WebSphere Lombardi Edition*
- JBoss jBPM
- Nautica
- *Oracle BPM Suite*
- *Savvion Business Manager*
- *Tibico iProcess Suite*
- *WfMOpen*
- Nenhuma
- Outro (especifique)

12.1. Descreva resumidamente como foi o processo de escolha e as dificuldades enfrentadas na definição da ferramenta gráfica adotada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

13. Qual(is) a(s) principal(is) dificuldade(s) enfrentada(s) pela equipe para evolução do gerenciamento de processos de negócio na sua organização? Favor selecionar até três opções.

- Falta de capacitação de pessoas envolvidas (da equipe e área de negócio)
- Dificuldade na escolha do *software* de BPMS
- Falta de apoio da alta administração
- Falta de envolvimento das pessoas interessadas
- Falta de comunicação padronizada entre as partes interessadas
- Dificuldade de padronização dos modelos de processos gerados durante a análise e desenho de processos
- Falta de alinhamento das iniciativas de BPM à estratégia da organização
- Falta de estratégia e/ou departamento responsável pela gestão de mudança
- Falta de determinação das questões críticas do negócio
- Falta de pessoas qualificadas e com experiência em BPM na equipe de processos
- Falta de conscientização dos benefícios e exigências da Gestão de Processos
- Resistência à mudança e/ou cultura organizacional não favorável

- Falta de disponibilização de tempo pela equipe de processos
  - Falta de participação dos gestores
  - Não conclusão de modelagem de processos
  - Burocracia e cultura do Setor Público
  - Insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria
  - Rotatividade de pessoal próprio, terceirizado e/ou contratado
  - Adequação a aspectos legais/regulatórios
  - Adequação a normas e procedimentos internos
  - Outros (especifique)
14. Comente, resumidamente, qual foi a estratégia para superar as dificuldades encontradas no **primeiro** item selecionado na questão 13.
15. Comente, resumidamente, qual foi a estratégia para superar as dificuldades encontradas no **segundo** item selecionado na questão 13.
16. Comente, resumidamente, qual foi a estratégia para superar as dificuldades encontradas no **terceiro** item selecionado na questão 13.

## APÊNDICE 2 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO

QUESTÃO	OBJETIVO GERAL OU ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO
1. Unidade da Federação 2. Quantidade de colaboradores 3. Setor de atuação 4. Cargo do profissional que respondeu a esta pesquisa	- Levantar em outras instituições públicas, por meio de pesquisa de campo, as dificuldades encontradas na implantação da gestão por processos;	Contextualização
5. Há quantos anos sua organização vem trabalhando internamente com o Gerenciamento de Processos de Negócio?	- Levantar em outras instituições públicas, por meio de pesquisa de campo, as dificuldades encontradas na implantação da gestão por processos;	Rutte (1990), Tachizawa (1999) Almeida (2002) Khan (2004) Baldam (2007) Paim (2009) Santos (2010) Laudon (2012) Laurindo e Rotondaro (2012)
6. Quais foram os motivadores para a introdução do Gerenciamento de Processos de Negócio na sua organização? Favor selecionar todas as que se aplicam.	- Revisar as melhores práticas da gestão por processos; - Identificar, por meio de pesquisa bibliográfica a partir de obras relacionadas ao assunto, as possíveis dificuldades na implantação da gestão por processos; - Levantar em outras instituições públicas, por meio de pesquisa de campo, as dificuldades encontradas na implantação da gestão por processos;	Almeida (2002) Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) BRASIL (2011) BRASIL (2013) Campos (2013) Campos (2014) Candido, Silva e Zuhlke (2008) Chiavenato (2004) Dias (2014) El Sawy (2001) Gonçalves (2000) Gonçalves e Campos (2012) Hammer e Champy (1993) Lutosa (2008) Paim (2009) Paula (2007) Possi (2006) Raeper e Smith (2001)
7. Existe um Escritório ou área formal responsável pelo Gerenciamento de Processos de Negócio na organização? 8. Em caso afirmativo, a quem essa área está subordinada? 9. Quantos profissionais trabalham formalmente nessa área?	- Revisar as melhores práticas da gestão por processos; - Identificar, por meio de pesquisa bibliográfica a partir de obras relacionadas ao assunto, as possíveis dificuldades na implantação da gestão por processos; - Levantar, em outras instituições públicas, por meio de pesquisa de campo, as dificuldades encontradas na implantação da gestão por processos;	Brocke e Rosemann (2010) Baldam, Valle e Rozenfeld (2014)
10. Qual a maturidade de BPM hoje na sua	- Identificar, por meio de pesquisa bibliográfica a partir de obras relacionadas	Brocke e Rosemann (2010)



<p>organização?</p>	<p>ao assunto, as possíveis dificuldades na implantação da gestão por processos; - Levantar, em outras instituições públicas, por meio de pesquisa de campo, as dificuldades encontradas na implantação da gestão por processos;</p>	<p>Furlan (2013)</p>
<p>11. Qual a notação adotada para modelagem de processos?  11.1. Descreva resumidamente como foi o processo de definição e as dificuldades encontradas na definição da notação adotada.</p>	<p>- Revisar as melhores práticas da gestão por processos; - Levantar, em outras instituições públicas, por meio de pesquisa de campo, as dificuldades encontradas na implantação da gestão por processos;</p>	<p>Nist (1993) Kobryn (2004) Ramos (2006) Denner (2008) BRASIL (TCU, 2009) Rother e Shook (2009) Broke e Rosemann (2010) Tofoli (2011) Marshall Júnior (2012) Muniz Júnior (2012) Santos (2013) Santos (2014) Campos (2014)</p>
<p>12. Qual foi a ferramenta gráfica adotada(s) pela organização para modelar processos?  12.1. Descreva resumidamente como foi o processo de escolha e as dificuldades enfrentadas na definição da ferramenta gráfica adotada.</p>	<p>- Revisar as melhores práticas da gestão por processos; - Levantar, em outras instituições públicas, por meio de pesquisa de campo, as dificuldades encontradas na implantação da gestão por processos;</p>	<p>Campos (2014) Gonçalves (2000) Brocke e Rosemann (2010)</p>
<p>13. Qual(is) a(s) principal(is) dificuldade(s) enfrentada(s) pela equipe para evolução do gerenciamento de processos de negócio? Favor selecionar até três opções. 14. Comente, resumidamente, qual foi a estratégia para superar as dificuldades encontradas no primeiro item selecionado na questão 13.  15. Comente, resumidamente, qual foi a estratégia para superar as dificuldades encontradas no segundo item selecionado na questão 13.  16. Comente, resumidamente, qual foi a estratégia para superar as dificuldades encontradas no terceiro item selecionado na questão 13.</p>	<p>- Identificar os requisitos necessários para a implantação da gestão por processos no Instituto Federal Goiano - Revisar as melhores práticas da gestão por processos; - Identificar, por meio de pesquisa bibliográfica a partir de obras relacionadas ao assunto, as possíveis dificuldades na implantação da gestão por processos; - Levantar, em outras instituições públicas, por meio de pesquisa de campo, as dificuldades encontradas na implantação da gestão por processos; - Confrontar teoria e prática na implantação da gestão por processos, identificando os desafios inerentes a implantação</p>	<p>Almeida (2002) Vaz (2007) Baldam (2007) Santos (2008) Ramos (2011) Santos (2012)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor